Idalberto Chiavenato



Administración de recursos humanos

El capital humano de las organizaciones



Octava edición



Administración de recursos humanos

El capital humano de las organizaciones

Administración de recursos humanos

El capital humano de las organizaciones

Octava edición

IDALBERTO CHIAVENATO
Maestro y doctor en Administración
City University of Los Angeles

Traducción

Pilar Mascaró Sacristán
María del Carmen Hano Roa
Traductoras profesionales

Revisión técnica

Francisco Solares Altamirano
Jefe de la Licenciatura en Administración
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México

José Luis Rodríguez Tepezano
Coordinador de Recursos Humanos
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México



MÉXICO • AUCKLAND • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA
LISBOA • LONDRES • MADRID • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI • NUEVA YORK
SAN FRANCISCO • SAN JUAN • SAN LUIS • SANTIAGO
SÃO PAULO • SIDNEY • SINGAPUR • TORONTO

Director Higher Education: Miguel Ángel Toledo Castellanos
Director editorial: Ricardo A. del Bosque Alayón
Editor sponsor: Jesús Mares Chacón
Editora de desarrollo: Marcela I. Rocha Martínez
Supervisor de producción: Zeferino García García

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
El capital humano de las organizaciones
Octava edición



A Subsidiary of ***The McGraw-Hill*** *Companies, Inc.*
Corporativo Punta Santa Fe
Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A
Piso 17, Colonia Desarrollo Santa Fe
Delegación Álvaro Obregón
C.P. 01376, México, D.F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN 970-10-6104-7
(ISBN 958-41-0037-8, quinta edición en español)

Traducido de la octava edición de: RECURSOS HUMANOS. O Capital Humano das Organizações

85-224-3873-0

1234567890 09865432107

Impreso en México *Printed in Mexico*

The McGraw·Hill Companies

A Rita

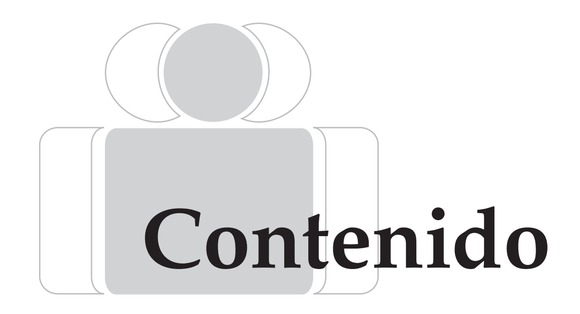
Detrás del trabajo de un hombre siempre está la presencia de una mujer. Aunque en realidad, tú no estás detrás, siempre estás a mi lado o frente a mí. Más que un pequeño homenaje, este libro representa el resultado de tu presencia y de tu fascinación.





Contenido breve





Contenido



Prefacio

La administración de recursos humanos (ARH) es un área extremadamente sensible a la mentalidad que impera en las organizaciones, razón por la cual es contingente y situacional. Depende de la cultura que exista en cada organización, así como de la cultura organizacional que se adopte. E igualmente depende de las características del contexto ambiental, del giro de la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos y de un sinnúmero de otras variables importantes.

En una época llena de incertidumbre, restricciones, problemas, amenazas y dificultades de toda índole, en la que se acentúa la inflación, la recesión y el desempleo, la administración de recursos organizacionales se hace cada vez más compleja y desafiante. Especialmente la ARH, donde la reducción de gastos parece ser más fácil y de efectos más inmediatos y visibles desde el punto de vista estrictamente financiero; a muchos administradores les resulta fácil lograr una reducción de costos por medio de implacables recortes de nómina o de los beneficios otorgados a los empleados.

Así, en tiempos de austeridad, la ARH suele ser el área más afectada: una especie de reserva a costa de la cual algunas empresas suelen hacer sus ahorros o reducciones para salvaguardar sus resultados a corto plazo, poniendo en riesgo la salud organizacional y los resultados a mediano y largo plazo. Tal estrategia se debe casi siempre, en la mayoría de las empresas, al desconocimiento de las características, proporciones y naturaleza del área de RH y, sobre todo, a la falta de consideración a las personas: personas como recursos y personas como personas.

Sin embargo, la ARH tiene grandes cambios e innovaciones. Especialmente, en este tercer milenio, debido a la creciente globalización de las empresas y a la gradual exposición a la fuerte competencia mundial; actualmente, cuando las palabras de moda son productividad, calidad y competitividad. En este nuevo contexto, las personas ya no son un problema para las organizaciones sino la solución de sus problemas. Las personas ya no son un desafío sino una ventaja competitiva para aquellas organizaciones que saben manejarlas. Las personas ya no son el recurso organizacional más importante sino el socio principal del negocio, el que le da dinamismo, vigor e inteligencia.

Este libro constituye una modesta contribución para que los estudiantes de administración en general, y de recursos humanos en particular, tengan una visión más humana y estratégica de la ARH en nuestras organizaciones. Esta edición es el resultado de una reformulación de la edición compacta. Para los profesores que adopten este libro como texto básico, existe el *Manual del profesor* que puede solicitarse a través de nuestro sitio www.chiavenato.com.

Idalberto Chiavenato



Parte I

La interacción entre personas y empresas

La expresión "recursos humanos" se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones. Las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando en las organizaciones. Éstas necesitan a las personas para sus actividades y operaciones, de la misma manera que necesitan recursos financieros, materiales y tecnológicos. De ahí la denominación de recursos humanos para describir a las personas que trabajan en las organizaciones. En el mundo industrializado de hoy, la producción de bienes y servicios no puede ser realizada por personas que trabajen individualmente. Cuanto más industrializada es una sociedad, tanto más depende de las organizaciones para satisfacer sus necesidades y aspiraciones. Por otro lado, el efecto que tienen sobre la vida y la calidad de vida de las personas es enorme y perdurable. La razón es sencilla: las personas nacen, crecen, viven, se educan, trabajan y se divierten dentro de ellas. Las *organizaciones*, cualesquiera que sean sus objetivos (lucrativos, educativos, religiosos, políticos, sociales, filantrópicos, económicos, etc.), atrapan como tentáculos a las *personas*, que al mismo tiempo se vuelven cada vez más dependientes de la actividad organizacional. A medida que las *organizaciones* crecen y se multiplican requieren un mayor número de personas y aumenta la complejidad de los recursos necesarios para su supervivencia y crecimiento.

El contexto sobre el que opera la *administración de recursos humanos* (*ARH*) está constituido por las organizaciones y por las personas que forman parte de ellas. Las organizaciones están formadas por personas y dependen de éstas para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen un medio para lograr diversos objetivos personales con un costo mínimo en cuanto a tiempo y esfuerzo, y con un mínimo de problemas. Muchos de los objetivos personales no se podrían lograr jamás mediante esfuerzos personales aislados. Las organizaciones surgen, precisamente, para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan coordinada y conjuntamente.

Breve historia de la *ARH*

La *ARH* es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de *Relaciones Industriales* como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables. Era como si las personas y las organizaciones, a pesar de estar estrechamente interrelacionadas, vivieran separadas, con las fronteras cerradas, las trincheras abiertas y necesitando un interlocutor ajeno a ambas para entenderse o, por lo menos,

para aminorar sus diferencias. Ese interlocutor era un área que recibía el nombre de *Relaciones Industriales* y que buscaba articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto. Con el paso del tiempo, el concepto de *relaciones industriales* cambió radicalmente, sufrió una extraordinaria transformación. Alrededor de la década de 1950, se le llamó *administración de personal*. Ya no se trataba sólo de mediar en las desavenencias y de aminorar los conflictos, sino, principalmente, de administrar personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y administrar los conflictos que surgían continuamente. Poco después, alrededor de la década de 1960, el concepto sufrió una nueva transformación. La legislación laboral se volvió gradualmente obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían desproporcionadamente. Las personas fueron consideradas como los recursos fundamentales para el éxito organizacional; como los únicos recursos vivos e inteligentes de que disponen las organizaciones para hacer frente a los desafíos.

Así, a partir de la década de 1970, surgió el concepto de *administración de recursos humanos* (*ARH*), aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización. A pesar de que la *ARH* abarcaba todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partía del principio de que las personas debían ser administradas por la organización o por un área central de *ARH*. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y el dinamismo del ambiente), las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos ni tampoco administran a las personas, ya que eso significa tratarlas como agentes pasivos y dependientes; ahora administran con las personas. Eso significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, y que producen costos. Al contrario, las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología. Así, nos parece que es mejor hablar de *administración de personas* para resaltar la administración con las personas, como socios; y no de las personas, como recursos.

En este nuevo concepto resaltan tres aspectos fundamentales:

a) *Las personas son diferentes entre sí*, están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal particular y diferenciada; son poseedoras de habilidades y conocimientos, destrezas y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales. Las diferencias individuales deben ser resaltadas y no eliminadas o estandarizadas ni homogeneizadas. Esto es, considerar a las personas como seres dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no como meros recursos de la organización.

b) *Las personas son los elementos vivos* y los impulsores de la organización, capaces de dotarla de la inteligencia, talento y aprendizaje indispensables para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y de desarrollo personal; por lo tanto, deben ser vistas como fuente de impulso propio y no como agentes inertes o estáticos.

c) *Las personas son socios de la organización* y los únicos capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socios, las personas hacen inversiones en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias de estas inversiones (en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, etc.). Una inversión sólo se justifica si produce una ganancia interesante. A medida que la ganancia es mejor y sustentable, la inversión tenderá a aumentar. En esto reside el carácter de reciprocidad en la interacción persona-organización, así como el carácter de actividad y autonomía, y no más de pasividad e inercia de las personas. Personas como socios de la organización y no como meros sujetos pasivos dentro de la organización.

Este libro se basa en este concepto, a pesar de que se conserva la denominación de *ARH*, debido a la adopción mundial del término. Sin organizaciones ni personas, ciertamente no habría *ARH*; en realidad es difícil separar las organizaciones de las personas y viceversa. No hay fronteras definidas entre lo que es y no es una organización, así como no se pueden determinar exactamente los límites de la influencia de cada persona en una organización.

Enfoque sistémico

Para facilitar tanto el estudio de las relaciones entre individuos y organizaciones como el estudio propio de la *administración de recursos humanos*, se considerarán a las organizaciones, a los grupos y a las personas como *siste-*

mas abiertos en interacción continua con sus ambientes. El concepto de *sistema abierto* tiene su origen en la biología, en el estudio de la dependencia y adaptación de los seres vivos al ambiente. Sin embargo, este concepto ha invadido rápidamente otras disciplinas científicas como la psicología, la sociología y la *administración*. Un *sistema abierto* describe las acciones e interacciones de un organismo vivo dentro del ambiente que lo rodea. Así, en la biología, el desarrollo y crecimiento de un organismo empieza con la fertilización de la célula, que después se reproduce, mediante la nutrición, siempre a través de acciones e interacciones con su ambiente.

El concepto de *sistemas* se utiliza porque proporciona una manera más completa y contingente de estudiar la complejidad de las organizaciones y la administración de sus recursos. Con este concepto no sólo se visualizan los factores ambientales internos y externos como un todo integrado, sino también las funciones de los sistemas que lo componen. A pesar de que las organizaciones sean complejas, este concepto proporciona una forma de pensar que supera la complejidad y reconoce la naturaleza de los problemas complicados.

El enfoque sistémico, en la *administración de recursos humanos*, puede dividirse en tres niveles de análisis, a saber:

a) *Nivel del comportamiento social* (la sociedad como macrosistema): permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y la trama de interacción entre ellas. Este nivel retrata las relaciones de la organización como un todo con la sociedad. El nivel social funciona como la categoría ambiental del comportamiento organizacional.

b) *Nivel del comportamiento organizacional* (la organización como un sistema): visualiza la organización como un todo, dentro del cual sus componentes interactúan entre sí y también con los elementos relevantes del ambiente.

c) *Nivel del comportamiento individual* (el individuo como un microsistema): permite una síntesis de varios conceptos sobre comportamiento, motivación, aprendizaje, etc., y una mejor comprensión de la naturaleza humana. Este nivel refleja el comportamiento de las personas y de los grupos en la organización.

En algunos aspectos, estos tres niveles pueden sobreponerse. Desde esta perspectiva sistémica, la interacción entre personas y organización se visualiza en una dimensión más amplia y dinámica.

El contexto de la *ARH*

El contexto de la *ARH* es al mismo tiempo dinámico y cambiante. La primera característica de este contexto es la complejidad. La manera en que las personas y las organizaciones se relacionan para alcanzar sus objetivos varía de una organización a otra. Algunas organizaciones se caracterizan por una visión democrática y abierta para tratar a las personas, mientras que otras parecen haberse detenido en el tiempo y en el espacio con la adopción de políticas anacrónicas y retrógradas.

La segunda característica es el cambio. El mundo atraviesa por grandes cambios y transformaciones en los aspectos económicos, sociales, tecnológicos, culturales y demográficos. Estos cambios y transformaciones ocurren de manera cada vez más rápida e imprevisible. Las organizaciones no siguen la creciente velocidad de cambio, ya que tardan en incorporar a su comportamiento y a su estructura organizacional las innovaciones que ocurren a su alrededor. El problema es que muchas organizaciones no tienen la menor idea de que el mundo se modifica y se olvidan de cambiar.

La primera parte de este libro trata de la convivencia e interacción entre personas y organización. Por lo tanto, el capítulo 1 está dedicado al estudio de algunas características básicas de las organizaciones; en tanto que en el capítulo 2 se exponen las cualidades más importantes de las personas, concebidas como seres dotados de inteligencia, habilidades, conocimientos y competencias indispensables para la adecuada administración de los recursos organizacionales. En el capítulo 3 se aborda la interacción entre personas y organizaciones dentro del ambiente laboral. La convivencia entre personas y organizaciones puede ser extremadamente eficaz, útil, satisfactoria y sinérgica, esto depende de la manera en que las organizaciones traten de relacionarse e interactuar con las personas que forman parte de ellas.

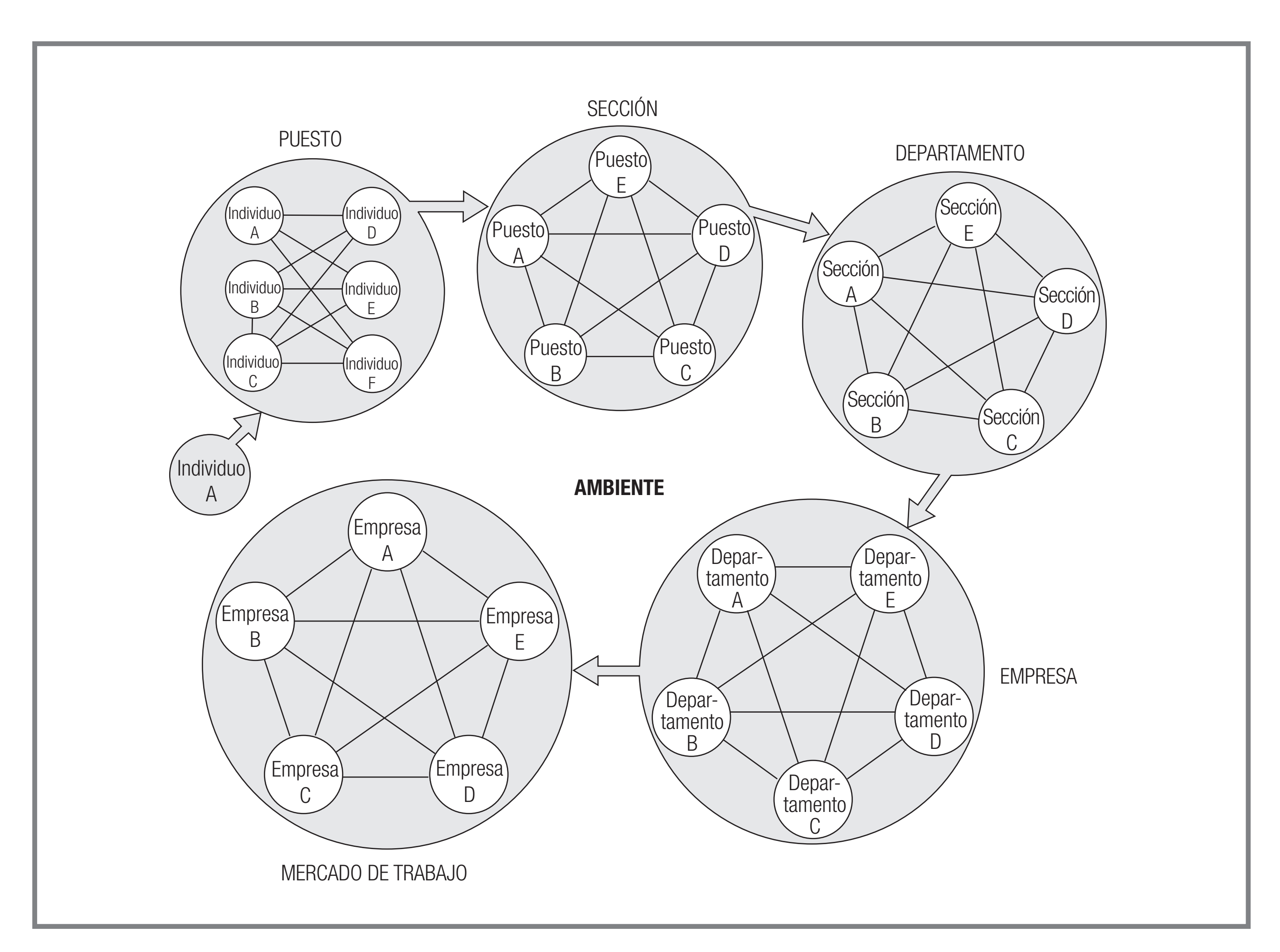


Figura I.1 *Un ejemplo de sistemas y subsistemas.*

1

Las organizaciones

Lo que verá en este capítulo

- El concepto de organización.
- Las diferentes eras de las organizaciones.
- Las organizaciones como sistemas sociales.
- Las organizaciones como sistemas abiertos.
- Misión organizacional.
- Niveles organizacionales.
- Las organizaciones y el ambiente.
- Concepto de eficacia organizacional.
- Las competencias organizacionales.

Objetivos de aprendizaje

- Discutir el concepto de organización y su complejidad.
- Aprender a situar las organizaciones en sus distintas eras.
- Caracterizar las organizaciones como sistemas sociales abiertos.
- Describir los niveles organizacionales y la influencia ambiental.
- Presentar los indicadores de eficacia organizacional.

Caso introductorio

La nueva organización de Masterpiece

Roberto Pérez es el presidente de Masterpiece, empresa que se dedica a la producción y comercialización de partes para automóviles. Él sabe que otras empresas, competidoras suyas, fabrican productos semejantes, por lo que Masterpiece enfrenta el desafío de ser mejor que aquéllas en términos de calidad, productividad y precio. Para competir no basta poseer máquinas y equipos, instalaciones y tecnología, recursos al alcance de los competidores, ya que se pueden comprar o alquilar en el mercado. Se necesita contar con talento humano para producir artículos más baratos, mejores y en menos tiempo. Finalmente, una empresa viva es más que un conjunto de locales, máquinas e instalaciones; una empresa está hecha de personas. ¿Cómo evaluar su empresa desde el punto de vista humano?

La *ARH* se mueve en un contexto formado por organizaciones y personas. Administrar personas significa trabajar con las personas que forman parte de las organizaciones. Más aún, significa administrar los demás recursos con las personas. Así las organizaciones y las personas constituyen la base fundamental sobre la que se mueve la *ARH*.

El concepto de organización

La vida de las personas está conformada por una infinidad de interacciones con otras personas y con organizaciones. El ser humano es eminentemente social e interactivo; no vive aislado sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos que la acción individual, aislada, no podría alcanzar. Una *organización* es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas.[1] La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la *organización*. Una *organización* existe sólo cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse, que
2. Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. A fin de alcanzar un objetivo común.

La disposición a contribuir con la organización significa, principalmente, la capacidad de sacrificar el control sobre la propia conducta en beneficio de la coordinación. Esta disposición a participar y contribuir con la organización varía de individuo a individuo, aun en un mismo individuo, con el paso del tiempo. Esto significa que el sistema de contribuciones totales es inestable, ya que la contribución de cada integrante a la organización varía enormemente, en función no sólo de las diferencias individuales existentes entre los integrantes, sino también en función del sistema de recompensas que emplee la organización para incrementar las contribuciones.



***Recuerde:* La fuerza de las organizaciones**

Las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En el fondo las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos en forma aislada no pueden alcanzar debido a sus limitaciones. Mediante las *organizaciones*, la limitación última para lograr muchos de los objetivos humanos no es la capacidad intelectual o la fuerza, sino la habilidad para trabajar eficientemente en equipo. ¿Qué opina sobre esto el lector?

La complejidad de las organizaciones

Hay una variedad enorme de *organizaciones*: empresas industriales, empresas comerciales, empresas de servicios (bancos, hospitales, escuelas, transportes, etc.), organizaciones militares, públicas (gubernamentales y no gubernamentales), entre otras. Las organizaciones pueden estar enfocadas tanto a la producción de bienes o productos (artículos de consumo, máquinas y equipos, etc.) como a la producción o prestación de servicios (actividades especializadas como manejo de dinero, medicina, divulgación del conocimiento, planeación y control del tráfico, etc.). Así, existen organizaciones industriales, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas, entre otras. La influencia de las organizaciones en la vida de las personas es fundamental: la manera en la que las personas viven, compran, trabajan, se alimentan, se visten, sus sistemas de valores, expectativas y convicciones son profundamente in-

1 BARNARD, Chester I., *As funções do executivo*, São Paulo, Atlas, 1971.

fluidos por las organizaciones. Y viceversa, también las organizaciones son influidas por la manera de pensar, sentir y reaccionar de las personas.

La sociedad moderna es una sociedad de *organizaciones*.[2] Éstas son sistemas extremadamente complejos, compuestos de actividades humanas de distintos niveles. Personalidades, grupos pequeños, relaciones intergrupales, normas, valores, actitudes, todo esto existe bajo un modelo complejo y multidimensional. Sin embargo, esa complejidad constituye la base de la comprensión de los fenómenos organizacionales que, por otro lado, hace difícil la vida al administrador.[3]

En la medida en que las organizaciones tienen éxito, tienden a crecer. Su crecimiento se lleva a cabo mediante el aumento del número de personas y de recursos. Para que ese volumen de personas pueda ser administrado, se produce, a su vez, un aumento en el número de niveles jerárquicos. A medida que éste aumenta, se da un distanciamiento gradual entre las personas (y sus objetivos personales) y la alta dirección de la organización (y sus objetivos organizacionales). Este distanciamiento, casi siempre, conduce a un conflicto entre los objetivos individuales de los trabajadores y los objetivos organizacionales de la alta dirección.



Nota interesante: Características de las organizaciones complejas

A las grandes organizaciones se les llama organizaciones complejas por poseer las características siguientes:[4]

1. *Complejidad*. Las organizaciones se diferencian de los grupos y de las sociedades por su complejidad estructural, la cual se refiere a la existencia de distintos niveles horizontales y verticales dentro de ella. A medida que hay división del trabajo, aumenta la complejidad horizontal de la organización, y conforme surgen nuevos niveles jerárquicos para un mejor control y regulación, aumenta la complejidad vertical. Así, muchos autores se refieren a organizaciones altas (con muchos niveles jerárquicos) y organizaciones planas (con pocos niveles jerárquicos).

   Mientras que los miembros de organizaciones planas se relacionan cara a cara, en las organizaciones altas se requiere de intermediarios para coordinar e integrar las actividades de las personas. La interacción se vuelve indirecta.
2. *Anonimato*. Se da importancia a las tareas y operaciones, no a las personas. Lo que importa es que la operación sea realizada, no importa quién la realice.
3. *Rutinas estandarizadas* para procedimientos y canales de comunicación. A pesar del ambiente laboral impersonal, las organizaciones presentan la tendencia a la formación de grupos informales personalizados dentro de las mismas.
4. *Estructuras personalizadas no oficiales*. Constituyen la organización informal que funciona paralelamente a la estructura formal.
5. *Tendencia a la especialización y a la diversificación de funciones*. Tiende a separar las líneas de autoridad formal de aquellas de competencia profesional o técnica.
6. *Tamaño*. El tamaño es un elemento final e intrínseco de las grandes organizaciones, ya que resulta del número de participantes y de las áreas que forman su estructura organizacional.

Las organizaciones constituyen una de las más notables instituciones sociales que la creatividad e ingenio humano hayan creado. Las organizaciones de hoy son diferentes de las de ayer y, probablemente, mañana en el futuro distante presentarán diferencias aún mayores. No existen dos organizaciones iguales, pues pueden tener diferentes tamaños y estructuras organizacionales. Existen organizaciones para los más diversos ramos de actividades, mediante diferentes tecnologías para producir bienes o servicios de los tipos más diversos, que se venden y distribuyen de diferentes formas

Cuadro 1.1 *Algunos ejemplos de organizaciones*

• Empresas industriales	• Hospitales y laboratorios	• Cine y teatro
• Bancos y financieras	• Radio y televisión	• Empresas de publicidad
• Escuelas y universidades	• Empresas periodísticas	• Clínicas
• Tiendas y comercios	• Empresas de consultoría	• Restaurantes
• Iglesias	• Empresas de auditoría	• Centros comerciales

2 BOULDING, Kenneth E., *The organizational revolution*, Chicago, Quadrangle, 1968, pp. 3-32.

3 ARGYRIS, Chris, *A integração indivíduo-organização*, São Paulo, Atlas, 1975, p. 23.

4 ROME, Beatrice K. y Rome, Sydney C., "Leviathan: an experimental study of large organizations with the aid of computers", en Bowers, Raymod V. (Org.), *Studies in behavior on organizations: a research symposium*, Athens, University of Georgia Press, 1966, pp. 257-258.

en los más variados mercados, a fin de que sean utilizados por los más diversos clientes. Además, las organizaciones operan en ambientes diferentes, con las más variadas influencias y contingencias, que se modifican de acuerdo con el tiempo y el espacio, y reaccionan a ellas por medio de estrategias para alcanzar resultados diferentes. Todo esto hace que las organizaciones presenten, además de una enorme diversidad, una sorprendente complejidad.

Las diferentes eras de la organización

Diariamente, las organizaciones sufren cambios y transformaciones, ya sea con la introducción de tecnologías nuevas o diferentes, modificando sus productos o servicios, con la alteración del comportamiento de las personas o el cambio de sus procesos internos. Las organizaciones presentan características diferentes en su estructura y en sus procesos. Estos cambios causan un efecto constante en la sociedad y en la vida de las personas, lo que acelera cada vez más los cambios ambientales que más adelante veremos.

En el transcurso del siglo XX, las organizaciones pasaron por tres etapas distintas: la era de la industrialización clásica, la era de la industrialización neoclásica y la era de la información.

Era de la industrialización clásica

Abarca el periodo entre 1900 y 1950. Representa medio siglo en el que se intensificó el fenómeno de la industrialización, que se inició con la Revolución Industrial. La estructura organizacional típica de este periodo se caracteriza por el formato piramidal y centralizador, la departamentalización funcional, el modelo burocrático, la centralización de las decisiones en la alta dirección, el establecimiento de reglas y regulaciones internas para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes. La cultura organizacional predominante estaba orientada al pasado y a la conservación de tradiciones y valores a través del tiempo. Las personas eran consideradas recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como las máquinas, el equipo y el capital; dentro de la concepción de los tres factores tradicionales de producción: naturaleza, capital y trabajo. Debido a esta concepción, la administración de personas era tradicionalmente denominada *relaciones industriales*. Todo estaba al servicio de la tecnología. El hombre era considerado un apéndice de la máquina. El mundo estaba cambiando, si bien aún lentamente: los cambios eran suaves, progresivos, paulatinos, previsibles.

Era de la industrialización neoclásica

De 1950 a 1990. Se inicia a finales de la Segunda Guerra Mundial. El mundo empezó a cambiar rápidamente; los cambios se hicieron más rápidos e intensos y poco previsibles. La velocidad de cambio aumentó. Las transacciones comerciales pasaron de locales a regionales, de regionales a internacionales y se volvieron gradualmente más complejas. El antiguo modelo burocrático y funcional, centralizador y piramidal, utilizado para dar forma a las estructuras organizacionales, resultó lento y demasiado rígido frente a los movimientos que se producían en el ambiente. Las organizaciones probaron nuevos modelos de estructuras que les pudieran proporcionar mayor innovación y mejor adaptación a las nuevas situaciones. Surgió la organización matricial para tratar de adaptar y revivir la vieja y tradicional organización funcional. Además del enfoque matricial, se le agregó un esquema lateral de departamentalización por productos o servicios para agilizar y funcionar como un "turbo" capaz de proporcionar una estructura con características de innovación y dinamismo, y así, alcanzar una mayor competitividad. De hecho, la organización matricial promovió una mejoría necesaria en la arquitectura, pero no la suficiente, pues no eliminó la obstinación de la estructura funcional. Sin embargo, sus ventajas fueron aprovechadas por medio de la fragmentación de las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios que resultaron más fáciles de administrar y más ágiles. A medida que el conservadurismo dio lugar a la innovación, la cultura organizacional dejó de privilegiar a las tradiciones pasadas para concentrarse en el presente. La vieja concepción de *relaciones industriales* fue sustituida por la nueva visión de *administración de recursos humanos*. Las personas fueron concebidas como recursos vivos y no como factores inertes de producción. La tecnología pasó por un sorprendente e intenso desarrollo y empezó a influir poderosamente en la vida de las organizaciones y de las personas que formaban parte de ellas. El mundo seguía cambiando. Y los cambios eran muy rápidos y acelerados.

Era de la información

Comienza alrededor de 1990, es la época actual. Su característica principal son cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. Drucker[5] previó esa poderosa transformación mundial. La tecnología produjo desarrollos

---

5 DRUCKER, Peter F., *Uma era da descontinuidade: administrando em tempos de grandes mudanças*, São Paulo, Pioneira, 1995; DRUCKER, Peter F., *Sociedade pós-capitalista*, São Paulo, Pioneira, 1993.

por completo imprevistos y transformó el mundo en una aldea global. La información logró recorrer el planeta en milésimas de segundo. La tecnología de la información provocó el surgimiento de la globalización de la economía: la economía internacional se transformó en economía mundial y global. La competitividad entre las organizaciones se hizo más intensa. El mercado de capitales pudo emigrar en cuestión de segundos de un continente a otro en forma volátil, en busca de nuevas oportunidades de inversión, aunque transitorias. La estructura organizacional matricial se hizo insuficiente para proporcionar a las organizaciones la agilidad, movilidad, innovación y el cambio necesarios para hacer frente a las nuevas amenazas y oportunidades dentro de un ambiente de intenso cambio y turbulencia. Los procesos organizacionales se volvieron más importantes que las áreas que constituyen la organización, a su vez, éstas (ya sean departamentos o divisiones) se volvieron transitorias y no definitivas, los puestos y funciones tienen que definirse y redefinirse continuamente en razón de los cambios del entorno y de la tecnología, los productos y servicios se ajustan constantemente a las demandas y necesidades del cliente, ahora dotado de hábitos cambiantes y exigentes. En las organizaciones más expuestas a modificaciones del entorno, la estructura predominante se fundamentó ya no en áreas estables sino en *equipos multifuncionales de trabajo* con actividades transitorias enfocadas a misiones específicas y con objetivos definidos. La organización del futuro funcionará sin límites de tiempo, espacio o distancia. Se hará un uso distinto del espacio físico, las oficinas privadas darán paso a locales colectivos de trabajo, mientras que las funciones de apoyo serán realizadas en casa por los empleados. Existirá la organización virtual interconectada electrónicamente y sin papeleo, que funciona mejor, de manera más inteligente y cerca al cliente. El recurso fundamental ya no es el capital financiero, ahora lo es el conocimiento. El dinero sigue siendo importante, pero más importante aún es el conocimiento de cómo utilizarlo y aplicarlo rentablemente. El empleo empieza a migrar del sector industrial al sector de servicios, el trabajo manual es sustituido por el trabajo mental, con lo que se marca el camino hacia una era posindustrial basada en el conocimiento y no en el sector terciario. Las personas, sus conocimientos y habilidades mentales se convierten en la base principal de la nueva organización. La *administración de recursos humanos* cede su lugar a un nuevo enfoque: la *gestión del talento humano*. Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc. La cultura organizacional recibió un fuerte impacto del mundo exterior, con el que empezó a privilegiar el cambio y la innovación enfocados hacia el futuro y el destino de la organización. Los cambios se volvieron rápidos, sin continuidad con

Cuadro 1.2 *Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo XX*

	Industrialización clásica	**Industrialización neoclásica**	**Era de la información**
Periodo	1900-1950	1950-1990	1990-
Estructura organizacional predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las áreas.	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otras unidades estratégicas de negocios.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
Cultura organizacional	Teoría X. Orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del *statu quo*. Valor a la experiencia.	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios. Los cambios se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento.
Modo de tratar a las personas	Personas como factores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen.	Personas como recursos organizacionales que necesitan ser administrados.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben ser motivados e impulsados.
Visión de las personas	Personas como proveedoras de mano de obra.	Personas como recursos de la organización.	Personas como proveedoras de conocimiento y competencias.
Denominación	Relaciones industriales.	Administración de recursos humanos.	Gestión del talento humano.

el pasado, creando un contexto ambiental de turbulencia y de imprevisibilidad.

Así, la *ARH* representa la manera en que las organizaciones tratan de alternar con las personas que participan en ellas, en plena era de la información. Ya no como recursos organizacionales que necesitan ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, capaces de tener responsabilidad e iniciativa, así como provistos de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales inertes y sin vida. Ya no se trata de administrar personas, sino de administrar con las personas. Éste es el nuevo espíritu y la nueva concepción. Ese caudal de las personas será la riqueza del mañana. La moneda del futuro ya no será financiera, será capital intelectual. El recurso más importante de la organización se encontrará en la cabeza de las personas. Por lo tanto, un capital muy especial que no puede ni debe ser tratado como mero recurso organizacional.

De vuelta al caso introductorio

La nueva organización de Masterpiece

Roberto Pérez decidió convocar a los directivos de Masterpiece para hacer una evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa para compararla con la competencia. Quería equiparar las ventajas y las desventajas con respecto a sus competidores. Al poner el asunto sobre la mesa para la discusión y la comparación con el mercado, Pérez se dio cuenta de que la ventaja competitiva de su empresa debería estar en las personas. ¿Cómo?

Las organizaciones como sistemas sociales

En la sociedad moderna, casi todo proceso productivo se realiza por medio de las *organizaciones*. Así, la sociedad moderna e industrializada se caracteriza por ser una sociedad compuesta por organizaciones. El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, curar sus enfermedades, obtener todos los productos y servicios que necesita.

Desde un punto de vista más amplio, las *organizaciones* son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos. Esto significa que se construyen de manera planeada y organizada para el logro de objetivos determinados. A medida que se logran los objetivos y que se descubren medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo, las organizaciones se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se redefinen. Una organización no es nunca una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a constantes cambios.



Recuerde: Organizaciones lucrativas y no lucrativas

La organizaciones pueden tener objetivos lucrativos o no lucrativos. Existen organizaciones explícitamente creadas para lograr objetivos lucrativos como un modo de autosustentarse mediante el excedente de resultados financieros y de la obtención de ganancias de inversiones o de capital. También existen organizaciones que no necesariamente tienen el lucro como objetivo principal. Las *empresas* son ejemplos típicos de *organizaciones lucrativas*, pues cualquier definición de empresa considera necesariamente el objetivo de lucro. Empresa es la actividad humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos (recursos financieros, materiales, tecnológicos, de mercadotecnia, etc.), con la finalidad de lograr objetivos de *autosustento* y de *lucro* mediante la producción y comercialización de bienes o servicios. El autosustento es el objetivo obvio, pues da continuidad y permanencia a la actividad. La utilidad representa la remuneración a la actividad y el estímulo que asegura la libre iniciativa de continuar o incrementar esa actividad.

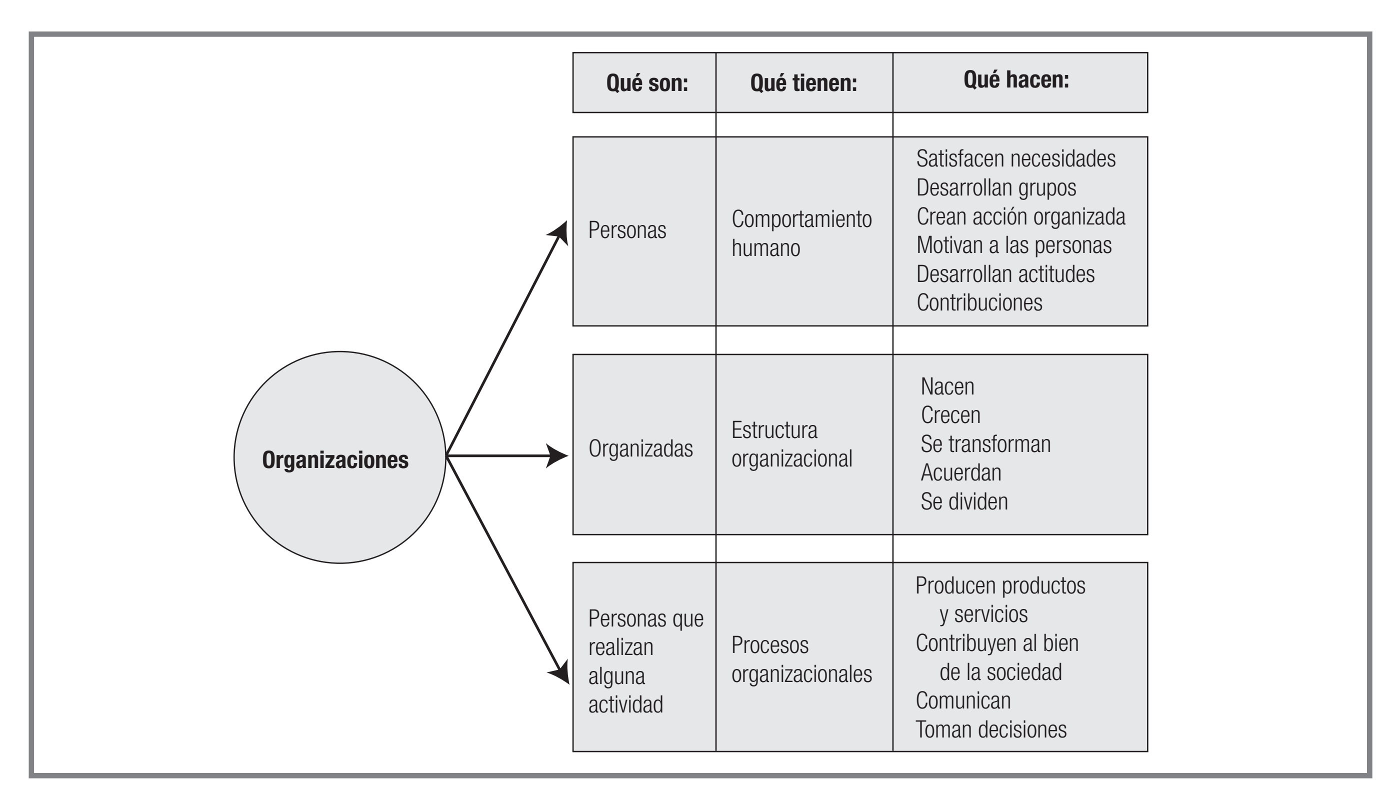


Figura 1.1 *Lo que constituye a las organizaciones.*[6]

Las organizaciones como sistemas abiertos

Las organizaciones constituyen sistemas abiertos. Sistema es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo o propósito. Todo sistema opera sobre la materia, energía o información obtenidas del ambiente, las cuales constituyen los insumos o entradas (*inputs*) de recursos necesarios para que el sistema pueda operar. Esos recursos son operados por las diversas partes del sistema (subsistemas) y transformados en salidas o resultados (*outputs*) para ser devueltos al ambiente. Pero además de los recursos, las organizaciones necesitan de competencias.

Hamel y Prahalad[7] argumentan que en el futuro, la habilidad de gestión crítica será identificar, cultivar y explorar las *competencias esenciales* que hagan posible el crecimiento. Esto ocasiona cambios organizacionales, como la identificación y venta de actividades y marcas no esenciales, así como la aparición de una red de alianzas estratégicas, en la que cada socio aporta sus competencias esenciales para la formación de una oferta de mercado. Las *competencias* tienen que ser identificadas, reforzadas y difundidas en la organización como base de la estrategia, por lo que la dirección debe estar de acuerdo con ellas y actuar congruentemente.

La competencia esencial da acceso potencial a una amplia variedad de mercados; asimismo, es un determinante significativo para la satisfacción y beneficio del cliente, además debe ser difícil de imitar por los competidores. Respecto a estas tres características identificadas por Hamel y Prahalad[8] (acceso, satisfacción del cliente y dificultad para ser imitada por otros) es importante revisar si la competencia se puede combinar con otras habilidades para crear una ventaja única para los clientes. Puede ser que la competencia sola no reúna los criterios citados, pero que combinada con otras competencias se vuelva un ingrediente esencial para definir la singularidad de la organización.

6 CHIAVENATO, Idalberto, *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, São Paulo, Thompson Learning, 2004, p. 23.

7 HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K., "The core competence of corporation", *Harvard Business Review*, Boston, 68, mayo/junio 1990, pp. 79-91.

8 *Ibidem*, pp. 79-91.

Nota interesante: Concepto de sistema

Un sistema se define como:

a) *un conjunto de elementos* (partes o áreas componentes del sistema);

b) *dinámicamente relacionados*, esto es, en interacción (formando una red de comunicación cuyos elementos son interdependientes);

c) *que realizan una actividad* (operación o proceso del sistema);

d) *para alcanzar un objetivo o propósito* (finalidad del sistema);

e) *que operan sobre datos, energía o materia* (que constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para que opere el sistema);

f) *tomados del ambiente que circunda al sistema* (y con el cual el sistema interactúa dinámicamente);

g) *para producir información, energía o materia* (que constituyen las salidas o resultados de la actividad del sistema).

Por lo tanto, un sistema está constituido por cuatro elementos esenciales:

a) *Entradas o insumo:* todo sistema recibe entradas o insumos provenientes del ambiente externo. A través de las entradas (*inputs*), el sistema importa los recursos e insumos necesarios para su operación y consolidación.

b) *Proceso u operación:* es el núcleo del sistema en el que las entradas son procesadas o transformadas en salidas o resultados. Generalmente, está compuesto de subsistemas (áreas o partes) especializados en el proceso de cada tipo de recurso o insumo importado por el sistema.

c) *Salidas o resultados:* constituyen el resultado de la operación del sistema. A través de las salidas (*outputs*) o resultados, el sistema exporta de nuevo al ambiente el producto de su operación.

d) *Retroalimentación:* significa la acción que ejercen las salidas sobre las entradas, para mantener el equilibrio en el funcionamiento del sistema. La retroalimentación (*feedback*) constituye, por lo tanto, una acción de retorno. La retroalimentación es positiva cuando la salida (por ser mayor) estimula y amplía la entrada incrementando la operación del sistema. La retroalimentación es negativa cuando la salida (por ser menor) inhibe o reduce la entrada deprimiendo la operación del sistema. De esta manera, la retroalimentación mantiene al sistema en funcionamiento dentro de ciertos límites. Cuando el sistema no alcanza tales límites ocurre la retroalimentación positiva; cuando el sistema los sobrepasa ocurre la retroalimentación negativa.

Todo sistema existe y opera en un *ambiente*. El *ambiente* es todo aquello que envuelve a un sistema; éste proporciona los recursos que necesita el sistema para existir, y es en el ambiente donde el sistema deposita sus resultados. Pero no siempre es el ambiente una fuente de recursos e insumos. Muchas veces, el ambiente también es una fuente de amenazas y contingencias para el sistema.

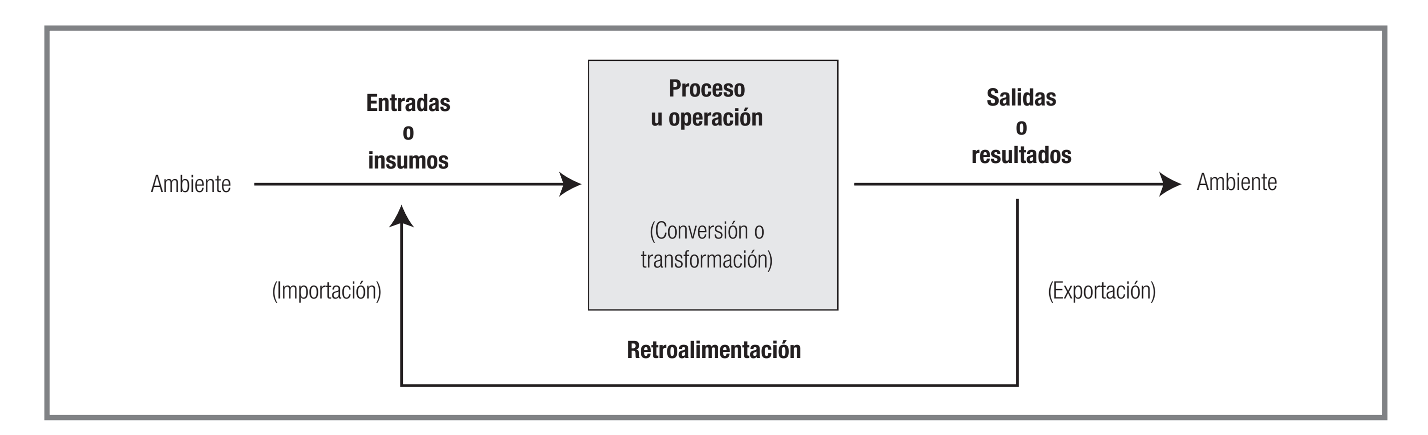


Figura 1.2 *El sistema y sus cuatro elementos esenciales.*

Dependiendo de la manera en que se relacionen con su ambiente, los sistemas pueden ser cerrados o abiertos. El *sistema cerrado* tiene pocas entradas y pocas salidas que lo relacionen con el ambiente externo. Estas entradas y salidas son bien conocidas y guardan entre sí una relación de causa y efecto: para una entrada determinada (causa) hay siempre una salida (efecto) determinada. Por esta razón el sistema cerrado es también llamado *sistema mecánico* o *determinista*. El mejor ejemplo de sistema cerrado son las máquinas, los motores y casi toda la tecnología inventada por el hombre.

Entre el sistema y su ambiente existe una separación nítida, esto es, las fronteras del sistema son cerradas. En realidad, no existe un sistema totalmente cerrado (que sería hermético), ni totalmente abierto (que sería evanescente). Todo sistema tiene cierto grado de relación o de dependencia del ambiente. El sistema cerrado obedece a las leyes de la física en su relación con el ambiente.

El *sistema abierto* tiene una variedad enorme de entradas y salidas en relación con el ambiente externo. Estas entradas y salidas no se conocen bien y sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. Por eso el sistema abierto es también llamado *sistema orgánico*. El mejor ejemplo de sistema abierto son los organismos en general y las empresas en particular, todos los sistemas vivos y, principalmente, el hombre. En estas organizaciones no existe una separación muy nítida entre el sistema y su ambiente, esto es, las fronteras del sistema son abiertas y permeables. El sistema es abierto a medida que efectúa transacciones o intercambios (entradas y salidas) con el ambiente que lo envuelve. En otros términos, un sistema abierto presenta una gran interdependencia con su ambiente. Y esa interdependencia no obedece a las leyes deterministas de la física.

El *enfoque del sistema abierto* entiende al sistema en una relación dinámica con el ambiente, del que recibe varios insumos, los transforma de diversas formas y exporta productos. Los insumos los recibe en forma de materiales, energía e información, con lo que evita el proceso de entropía[9] típico de los *sistemas cerrados*. Este *sistema* no solamente es *abierto* en relación con su ambiente, sino también en relación consigo mismo, internamente, lo que hace que las interacciones entre sus componentes afecten al sistema como un todo. El *sistema abierto* se adapta a su ambiente, modificando la estructura y los procesos de sus componentes internos.

9 La entropía es la segunda ley de la termodinámica que se aplica a los sistemas físicos. Es la tendencia que tiene un sistema cerrado a moverse en dirección de un estado caótico y de desintegración, en el que pierde todo su potencial para la transformación de energía en trabajo.

La *organización* constituye un modelo genérico de *sistema abierto*. El *sistema abierto* está en continua interacción con su ambiente y alcanza un estado estable o un equilibrio dinámico, en tanto conserve su capacidad de transformación de energía o trabajo. La supervivencia del *sistema* no sería posible sin ese continuo flujo de entrada, transformación y flujo de salida. Así, un *sistema social* o *biológico* es básicamente un proceso continuo de reciclaje de material, energía o información. El *sistema* debe recibir la entrada suficiente de recursos que le permita mantener sus operaciones y, también, exportar al ambiente recursos transformados en cantidad suficiente para continuar el ciclo.



Recuerde: La organización como sistema abierto

La idea de tratar a la *organización* como un *sistema abierto* no es nueva. Herbert Spencer afirmaba que "un organismo social se asemeja a un organismo individual en rasgos esenciales como:

- El crecimiento.
- El hecho de que se vuelve más complejo a medida que crece.
- El hecho de que al hacerse más complejo, sus partes exigen una creciente interdependencia mutua.
- En que su vida tiene una duración extensa comparada con la vida de sus componentes.
- En que en ambos casos hay una creciente integración acompañada por una creciente heterogeneidad".[10]

Miller y Rice explican que "toda empresa se puede ver como un *sistema abierto*, con características comunes a un organismo biológico. Un sistema abierto existe, y sólo puede existir, mediante el intercambio de materiales con su ambiente. Importa materiales, los transforma por medio de procesos de conversión, consume parte de los productos de conversión para su mantenimiento interno y exporta el resto. Directa o indirectamente, intercambia sus resultados (salidas) para obtener nuevos insumos (entradas), con la inclusión de recursos adicionales para poder mantenerse. Estos procesos de *importación*, *conversión*, *exportación* constituyen el trabajo que la empresa tiene que hacer para vivir".[11]

10 SPENCER, Herbert, *Autobiography*, Nueva York, McMillan, 1904, v. 2, p. 56.

11 MILLER, E.J. y RICE, A.K., *System of organization: the control of task and sentient boundaries*, Londres, Tavistock, 1967, p. 3.

La *teoría de sistemas* ofrece un esquema conceptual que permite, al mismo tiempo, el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente complejo y dinámico. Las partes o áreas de la *organización* se consideran subsistemas interrelacionados dentro de un *suprasistema*. Estas interrelaciones provocan una integración sinérgica del sistema de manera que el todo es mayor que la suma de sus partes o, por lo menos, diferente de ésta. Por otro lado, la organización es un *sistema abierto* que interactúa dinámicamente con el ambiente.



Recuerde: **Las características de la organización**

Ya en 1957,[12] Douglas McGregor indicaba las características de una *organización*: "Una organización industrial es un *sistema abierto* que realiza transacciones con un sistema mayor: la *sociedad*. Algunas entradas se presentan en forma de personas, materiales y dinero, otras en forma de fuerzas políticas y económicas provenientes del sistema mayor. Las salidas se presentan en forma de productos, servicios y retribuciones a sus miembros. De manera similar, en los subsistemas de la organización, los individuos son *sistemas abiertos*. Una organización industrial es un sistema orgánico y flexible, en el sentido de que su naturaleza cambia como resultado de los cambios en el sistema externo que lo envuelve. Sin embargo, no es una adaptación pasiva; el sistema afecta al sistema mayor y éste es afectado por el primero. El sistema coopera con el ambiente, así como el individuo coopera con el sistema. Es dinámico, en el sentido de que sufre cambios constantes como resultado de la interacción entre los subsistemas y como resulta-

RECURSOS/INFORMACIONES/ENERGÍA → PROCESO → RESULTADOS

Recursos materiales: Maquinaria y equipo; Materias primas; Tecnología y proceso; Energía eléctrica y combustibles

Recursos humanos: Personas y servicios; Empleados

Recursos financieros: Capital e inversiones de terceros; Préstamos y financiamientos; Créditos y cuentas por cobrar

Recursos de mercadotecnia: Pedidos de clientes; Investigación de mercado; Informaciones del mercado

EMPRESA

(Varios subsistemas, cada uno especializado en procesos de recursos/información/energía específicos)

Productos y servicios; Residuos, desechos y basura; Investigación y desarrollo; Compras

Personas; Empleados despedidos

Aumento de capital; Facturación; Cuentas por pagar; Utilidades y pérdidas; Entregas a clientes; Promoción y propaganda; Ventas; Información al mercado

RESTRICCIONES AMBIENTALES

Legislación y exigencias legales; Mercado de oferta y demanda; Coyuntura económica; Coyuntura política; Cultura y educación; Condiciones geográficas y climatológicas; Densidad de población; Estándar de vida

RETROALIMENTACIÓN

Figura 1.3 *El sistema abierto: el flujo de recursos/información/energía.*

---

12 McGREGOR, Douglas M., "Characteristics of an organization", *Management Review*, julio de 1957, p. 80.

do de la acción del sistema ambiental mayor. Por último, una organización industrial es un *sistema sociotécnico*. No es un mero conjunto de instalaciones, fuerza de trabajo, dinero, maquinaria y procesos. El *sistema sociotécnico* consiste en la organización de personas que aplican diversas tecnologías. Esto significa, entre otras cosas, que las relaciones humanas no son características opcionales de una organización, son una propiedad intrínseca. El *sistema* existe en virtud del comportamiento motivado de las personas. Las relaciones humanas y el comportamiento de éstas determinan las entradas, las transformaciones y las salidas del sistema."[13]

El enfoque de Katz y Kahn

Katz y Kahn desarrollaron un *modelo de organización* más amplio y completo mediante la aplicación de la *teoría de sistemas*. En el *modelo* propuesto por estos autores, la *organización* presenta las características típicas de un *sistema abierto*, a saber:[14]

1. Importación-transformación-exportación de energía

La organización recibe insumos del ambiente, requiere suministros renovados de energía de otras instituciones, de personas o del ambiente. Ninguna estructura social es autosuficiente o autocontenida, depende de insumos obtenidos del ambiente. La organización procesa y transforma sus insumos en productos terminados, en servicios prestados, en personas capacitadas, etc. Estas actividades ocasionan una reorganización de los insumos. Los sistemas abiertos exportan productos o resultados (salida u *output*) al ambiente. El ciclo importación-proceso-exportación constituye la base de la interacción del sistema abierto con el ambiente.

2. Los sistemas son ciclos de eventos

Todo intercambio de energía tiene un carácter cíclico. El producto que la organización exporta al ambiente abastece las fuentes de energía para la repetición de las actividades del ciclo. Por consiguiente, la energía depositada en el ambiente retorna a la organización para la repetición de sus *ciclos de eventos*. Son los eventos, y no las cosas, los que se estructuran; de modo que la estructura social es un concierto dinámico, y no estático. Las actividades están estructuradas en ciclos de eventos, que se repiten y se armonizan. El funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos recurrentes de entradas, transformaciones y salidas.

3. Entropía negativa

La *entropía* es el proceso mediante el cual toda forma organizada tiende al agotamiento, a la desorganización, a la desintegración y, finalmente, a la muerte. Los sistemas abiertos, para sobrevivir, necesitan ponerse en movimiento con objeto de detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía para mantener su estructura organizacional. A este proceso de la obtención de reservas de energía se le da el nombre de *entropía negativa* o *negentropía*.

4. Información como insumo, retroalimentación negativa y codificación

Los sistemas abiertos reciben como insumo materiales que contienen energía y que son transformados o modificados por el trabajo que realizan. Pero también reciben insumos de carácter informativo que proporciona a la estructura señales acerca del ambiente y acerca de su propio funcionamiento en relación con el ambiente. El tipo más sencillo de entrada de información es la *retroalimentación negativa* (*feedback negativa*) que le permite al sistema corregir desviaciones de la línea correcta. Los componentes del sistema envían de regreso, a algún mecanismo central o subsistema, información sobre los efectos de su operación; el subsistema actúa sobre esta información y mantiene al sistema en la dirección adecuada. Cuando la *retroalimentación negativa* se interrumpe, la estabilidad del sistema desaparece, y sus fronteras se desvanecen, pues tal dispositivo permite que el sistema se mantenga en el curso correcto sin absorber energía en exceso ni gastarla demasiado.

Por otro lado, el proceso de *codificación* permite al sistema reaccionar de manera selectiva ante las señales de información para las cuales está sintonizado. La *codificación* es un sistema de selección de entradas, por medio del cual los materiales son rechazados o aceptados y asimilados a la estructura. La complejidad del ambiente se simplifica en algunas categorías significativas para el sistema.

5. Estado estable y homeostasis dinámica

Un sistema abierto trata de mantener cierta constancia en su intercambio de energía importada y exportada con el ambiente, asegurando así su carácter organizacional y evitando el proceso entrópico. Así, los sistemas abiertos se caracterizan por el equilibrio: existe una afluencia

---

13 McGREGOR, Douglas M., "Characteristics of an organization", en DAVIS, Keith, *Organizational behavior: a book of readings*, Nueva York, McGraw-Hill, 1974, pp. 221-222.

14 KATZ, Daniel y Robert L. KAHN, *Psicologia social das organizações*, São Paulo, Atlas, 1970, pp. 34-35.

continua de energía del ambiente exterior y una exportación continua de los productos del sistema, pero el cociente de intercambios de energía y las relaciones entre las partes continúan siendo las mismas. Un *estado estable* se observa en el *proceso homeostático* que regula la temperatura del cuerpo humano; las condiciones externas de temperatura y humedad pueden variar, pero la temperatura del cuerpo sigue siendo la misma.



Nota interesante: El equilibrio cuasiestacionario

Aunque la tendencia más simple del estado en equilibrio sea la *homeostasis*, su principio básico es la preservación del carácter del sistema: el *equilibrio cuasiestacionario* propuesto por Kurt Lewin. Según este concepto, los sistemas reaccionan al cambio o lo anticipan por medio del crecimiento con el que asimilan a sus estructuras las nuevas entradas de energía. Las altas y bajas de este ajuste continuo no siempre llevan al sistema de nuevo a su nivel original. Así, los sistemas abiertos presentan un crecimiento, o expansión, con el cual maximizan su carácter básico, importando más energía de la necesaria para sus salidas, a fin de garantizar su supervivencia y obtener un margen de seguridad más allá del plano inmediato de existencia.

6. Diferenciación

La organización, como todo sistema abierto, tiende a la *diferenciación*, esto es, a la multiplicación y elaboración de funciones que le acarrean, también, multiplicación de papeles y diferenciación interna. Patrones difusos y globales son sustituidos por funciones especializadas. La *diferenciación* es una tendencia hacia la elaboración de la estructura.

7. Equifinalidad

Los sistemas abiertos se caracterizan por el principio de *equifinalidad* propuesto por Von Bertalanffy: un sistema puede alcanzar el mismo estado final por diferentes caminos y partiendo de diferentes condiciones iniciales. En la medida en que los sistemas abiertos desarrollen mecanismos de regulación (*homeostasis*) para, precisamente, regular sus operaciones, la cantidad de *equifinalidad* puede reducirse. Sin embargo, ésta persiste: existe más de una manera en la que el sistema produce un determinado resultado o, en otras palabras, existe más de un método para el logro de un objetivo. La estabilidad del sistema se puede alcanzar a partir de condiciones iniciales diferentes y a través de medios diferentes.

8. Límites y fronteras

Como sistema abierto, la organización presenta *límites* o *fronteras*, esto es, barreras entre el sistema y el ambiente. Los *límites* no sólo definen la esfera de acción del sistema, sino también su grado de apertura (receptividad de insumos) en relación con el ambiente.

En resumen, las organizaciones constituyen una clase de sistemas sociales, los cuales, a su vez, forman una clase de sistemas abiertos, que también participan de las características de entropía negativa, retroalimentación, homeostasis, diferenciación y equifinalidad. No se encuentran en reposo, tienden a la transformación y a la diferenciación, tanto en virtud de la dinámica de los subsistemas, como por la relación entre crecimiento y supervivencia.



Recuerde: ¿Sabe lo que es la entropía negativa?

Todos los sistemas sociales, incluyendo las organizaciones, son la suma de actividades estandarizadas que realizan las personas. Estas actividades son complementarias o interdependientes respecto a una salida (*output*) o resultado común; son repetitivas, relativamente duraderas y están interrelacionadas en el espacio y el tiempo. La estabilidad o recurrencia de las actividades se relaciona con la entrada (*input*) de energía al sistema, con la transformación de energía dentro del sistema y con el producto resultante o salida (*output*) de energía. Mantener esta actividad estándar requiere la renovación constante del flujo de energía, lo que en los sistemas sociales queda garantizado por el retorno de la energía del producto o resultado. El sistema abierto no se agota, porque puede importar más energía del mundo que lo rodea; la *entropía* se contrarresta mediante la importación de energía; un sistema abierto se caracteriza por la *entropía negativa* y no por la positiva. Es lo que los autores llaman *negentropía*.

El enfoque de Tavistock: el sistema sociotécnico

El *modelo sociotécnico* de Tavistock fue propuesto por sociólogos y psicólogos del Instituto Tavistock de Londres. Trist[15] afirma que toda organización es una combinación administrada de tecnología y personas, de manera que

---

15 TRIST, E.L. *et al.*, *Organizational choice: capabilities of groups at the coal face under changing technologies*, Londres, Instituto Tavistock, 1963.



Figura 1.4 *El sistema sociotécnico. Interacción entre sistema técnico y social.*

ambas partes se encuentran en interrelación recíproca. La organización, además de ser considerada como un sistema abierto en constante interacción con su ambiente, se entiende también como un *sistema sociotécnico estructurado*.[16]

Las organizaciones tienen una doble función:

1. *Técnica* (relacionada con la organización del trabajo y la realización de las tareas con ayuda de la tecnología disponible).
2. *Social* (se refiere a los medios para relacionar a las personas unas con otras, con el propósito de que trabajen en conjunto).

El *sistema técnico* o *tecnológico* se determina por los requisitos de las tareas que se realizan en la organización. Varía mucho de una empresa a otra, y se conforma por la especialización de conocimientos y habilidades que exigen máquinas, equipo y materias primas, y por la situación física de las instalaciones. Casi siempre la tecnología es la que determina el tipo de características humanas necesarias para la organización: ingenieros y especialistas para la tecnología computacional o albañiles para la realización de una construcción civil. Tanto los conocimientos, como la experiencia, las cualidades personales, las habilidades o destrezas son aspectos que dependen de la tecnología que se utilice en la organización. El *sistema técnico* es el responsable de la eficiencia potencial de la organización. Para que opere el *sistema técnico* se requiere de un *sistema social* compuesto por personas que se relacionen e interactúen profundamente. Ambos sistemas, el *técnico* y el *social*, no se pueden ver de manera aislada, sino en el contexto de la organización completa. Cualquier alteración en uno producirá repercusiones en el otro.

El *sistema sociotécnico* está constituido por tres subsistemas:

1. *Sistema técnico* o de tarea, que comprende el flujo de trabajo, la tecnología empleada, los puestos requeridos para la tarea y otras variables tecnológicas.
2. *Sistema gerencial* o administrativo define los objetivos, la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y las reglas, el sistema de remuneraciones y sanciones, la manera en que se toman las decisiones y otros procedimientos que facilitan los procesos administrativos.
3. *Sistema social* o humano, que se relaciona con la cultura organizacional, con los valores y las normas, y con la satisfacción de las necesidades personales; en el sistema social se encuentran también la organización informal, el nivel de motivación de los empleados y sus actitudes individuales.

El *sistema gerencial* es responsable de la administración y desarrollo de la organización y de sus procedimientos en la toma de decisiones. Trata de optimizar las relaciones entre los *sistemas social* y *técnico*, en la medida en que trabajan orientados hacia metas y objetivos organizacionales.



Nota interesante: **El enfoque sociotécnico**

El *enfoque sociotécnico* considera a la organización, o a una parte de ella, como un concierto de *tecnología* (exigencias de tarea, ambiente físico, equipo disponible) y, al mismo tiempo, como un *sistema social* (un sistema de relaciones entre los que realizan la tarea). Los *sistemas tecnológico* y *social* se encuentran en interacción mutua y recíproca, uno influye sobre el otro. La naturaleza de la tarea influye (no determina) sobre la naturaleza de la

16 Es el llamado modelo de Tavistock. Entre los que se encuentran: RICE, A.K., *The enterprise and its environments*, Londres, Tavistock, 1963; EMERY, F.E. y TRIST, E.L., "Social technical systems", en CHURCHMAN, C. West y VERHULST, Michel (Org.), *Management sciences: models and techniques*, Nueva York, Pergamon, 1960; KATZ, E. y ROSENZWEIG, James E., *Organization and management: a systems approach*, Nueva York, McGraw-Hill, 1970.

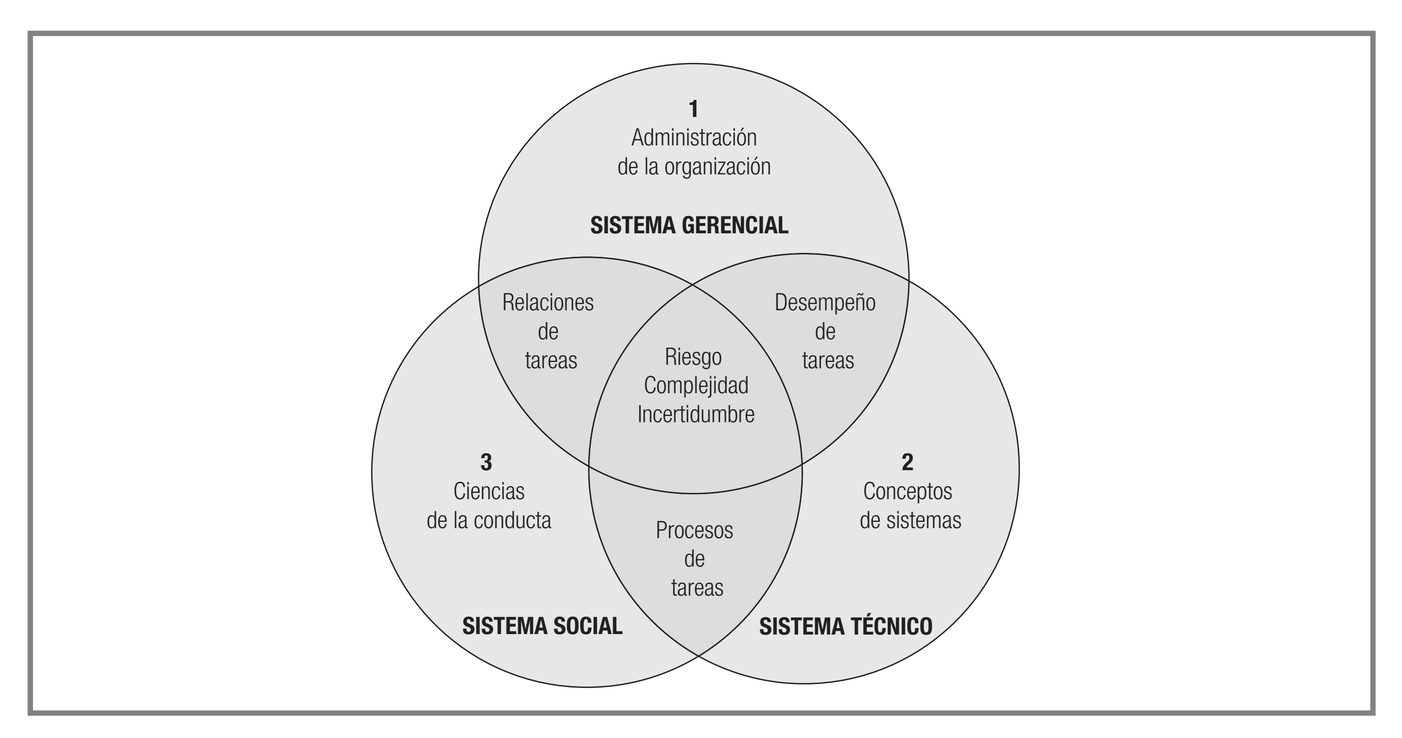


Figura 1.5 *El sistema sociotécnico.*[17]

administración de las personas; asimismo, las características psicosociales de las personas influyen (no determinan) en la manera en que se desempeñará determinado puesto de trabajo. El fundamento de este enfoque reside en el hecho de que todo sistema de producción requiere tanto de una organización tecnológica (equipos y disposición de los procesos), como de una organización de trabajo (que comprende a las personas que desempeñan las tareas necesarias). Las demandas tecnológicas condicionan y limitan el tipo de organización del trabajo; sin embargo, la organización del trabajo presenta propiedades sociales y psicológicas propias, independientes de la tecnología.

Los participantes de las organizaciones

Las organizaciones existen debido a que las personas tienen objetivos que solamente pueden alcanzarse mediante la actividad organizada. A medida que las organizaciones crecen, desarrollan sus propios objetivos que se vuelven independientes y hasta diferentes de los objetivos de las personas que las formaron.

De manera tradicional, sólo se reconocían como participantes de las organizaciones a sus propietarios, administradores y empleados; o sea, sólo a sus participantes internos. Actualmente, la organización se concibe como un proceso estructurado en el que varios socios interactúan para lograr objetivos. Los socios causan un efecto sobre los procesos de toma de decisiones dentro de la organización. En este sentido, los socios de la organización son:[18]

a) Accionistas, propietarios o inversionistas.
b) Clientes, usuarios, consumidores o contribuyentes.
c) Gerentes y empleados.
d) Proveedores (de materias primas, tecnología, servicios, créditos, financiamientos, etcétera).
e) Gobierno.
f) Comunidad y sociedad.

Tanto la organización como sus socios están implicados en una mutua y constante adaptación. A pesar de que continuamente se busca el equilibrio entre los socios y la organización, éste nunca se ha alcanzado completamente en virtud de los cambios en las necesidades, los objetivos y las relaciones mutuas de poder. Así, la adaptación es un proceso constante cuya regla es el cambio y el ajuste. Todos los socios causan un efecto sobre la adaptación y sobre los procesos de toma de decisiones de la

17 KINGDOM, Donald Ralph, *Matrix organization: managing information technologies*, Londres, Tavistock, 1973, p. 95.

18 HICKS, Herbert G. y GULLETT, C. Ray, *Organizations: theory and behavior*, Tokio, McGraw-Hill Kogakusha, 1975, pp. 41-44.

Socios (Participantes)	Contribuciones (Inversiones hechas)	Incentivos (Ganancias esperadas)
Empleados	Contribuyen con trabajo, esfuerzo, dedicación personal, desempeño, conocimiento, habilidades, competencias.	Están motivados por el salario, los beneficios, los premios, los elogios, el reconocimiento, las oportunidades, la permanencia en el empleo.
Inversionistas o propietarios	Contribuyen con dinero en forma de acciones, préstamos, financiamientos y créditos.	Están motivados por la rentabilidad, la utilidad, la liquidez, las ganancias sobre la inversión, los dividendos.
Proveedores	Contribuyen con materiales, materias primas, tecnología, servicios especializados.	Están motivados por los negocios, el precio, las condiciones de pago, la facturación, la utilidad, la ganancia sobre la inversión.
Clientes	Contribuyen con dinero por la adquisición de los productos o servicios que ofrece la organización y por su consumo o utilización.	Están motivados por el precio, la calidad, las condiciones de pago, la satisfacción de las necesidades, el logro de las expectativas.

Figura 1.6 *Los socios o miembros de la organización.*[19]

organización y viceversa. Los clientes pueden influir en las decisiones del área de mercadotecnia, mientras que los accionistas pueden influir en las decisiones del área financiera. De esta manera, los límites de la organización son flexibles y no están tan claramente definidos como en los organismos vivos.[20] Estos límites se expanden y se contraen, incluyendo a ciertos grupos de miembros y excluyendo a otros, de acuerdo con el proceso de adaptación y de toma de decisiones de que se trate. La figura 1.7 ejemplifica dos situaciones diferentes.

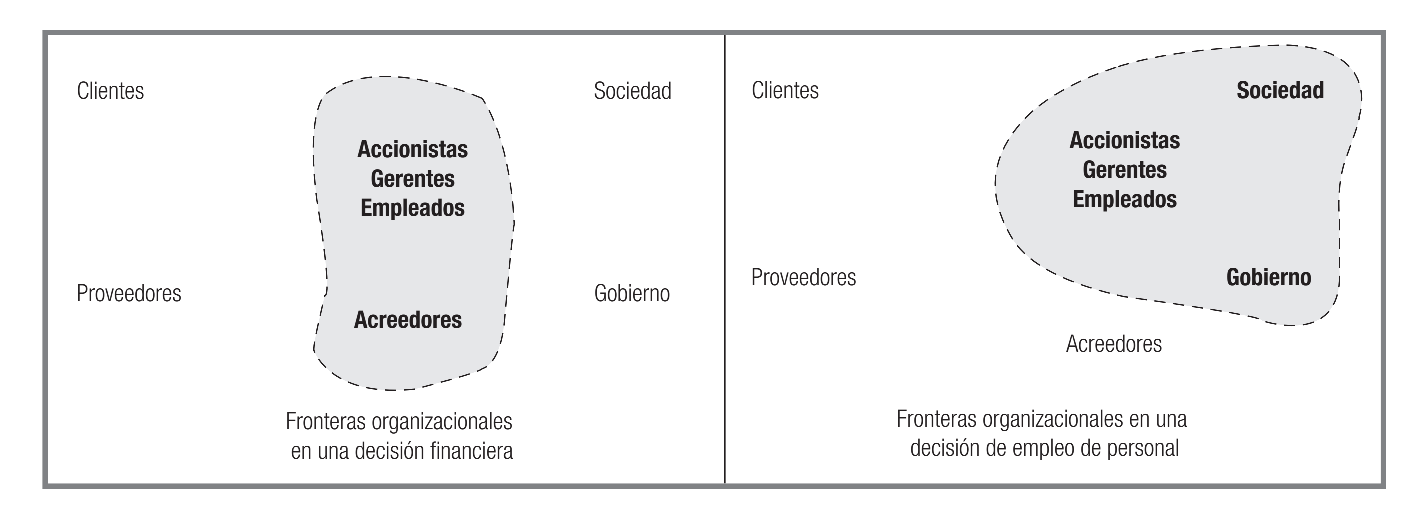


Figura 1.7 *Flexibilidad y permeabilidad de los límites de una organización.*[21]

19 CHIAVENATO, Idalberto, *Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas*, São Paulo, Prentice Hall, 2002, p. 50.

20 KAST, Fremont E. y ROSENZWEIG, James E., "General systems theory: applications for organization and management", *Academy of Management Journal*, diciembre de 1972, p. 450.

21 HICKS, Herbert G. y GULLETT, C. Ray, *Organizations: theory and behavior*, Tokio, McGraw-Hill Kogakusha, 1975, p. 45.

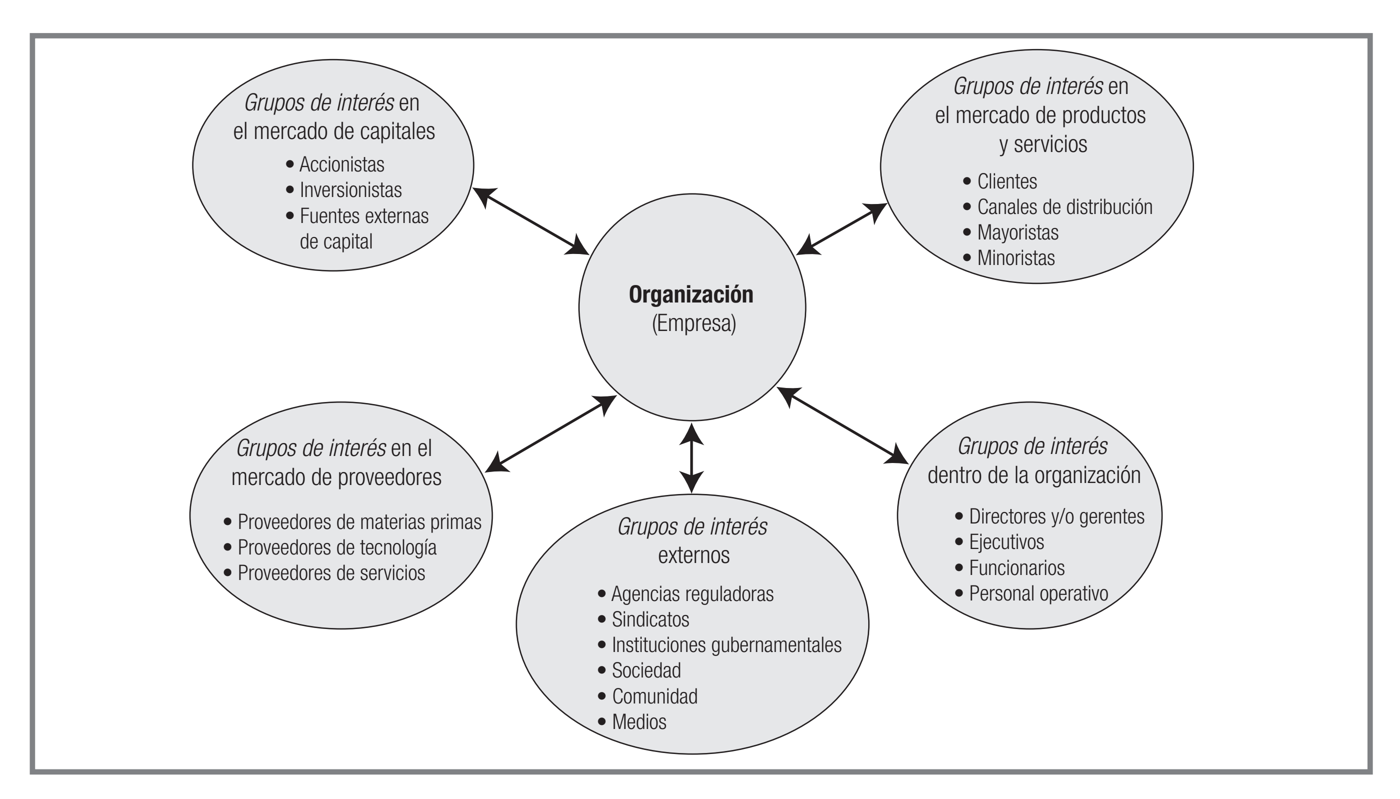


Figura 1.8 *Los distintos grupos de interés.*[22]



Nota interesante: Los grupos de interés

Muchos autores prefieren hablar de *stakeholders* en lugar de socios de la organización con el objetivo de ampliar, aún más, el concepto de organización. La organización es un sistema que concentra varios *grupos de interés* (*stakeholders*) con los cuales establece sus relaciones.[23] Los *grupos de interés* son personas y grupos capaces de influir o ser influidos por los resultados logrados, además de que poseen derechos respecto al desempeño de la empresa.[24] Es el público que tiene algún interés en la empresa, o sea, personas u organizaciones que participan directa o indirectamente del éxito del negocio. Los grupos de interés contribuyen de alguna manera al negocio y esperan ganancias de esa contribución. Son los accionistas, clientes, funcionarios, proveedores, entidades reguladoras, sindicatos, etc. La organización debe tener ideas claras sobre lo que los distintos *grupos de interés* esperan de ella, a fin de atender de manera equilibrada a los distintos intereses.

22 CHIAVENATO, Idalberto y SAPIRO, Arão, *Planejamento estratégico: da intenção a os resultados*, Río de Janeiro, Elsevier/Campus, 2004.

23 FROOMAN, J., "Stakeholder influence strategies", *Academy of Management Review*, 1999, v. 24, pp. 191-205.

24 JONES, T.M. y WICKS, A.C., "Convergent stakeholder theory", *Academy of Management Review*, 1999, v. 24, pp. 206-221.

Misión organizacional

Misión organizacional es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir. La misión de la organización está definida en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio.[25] La misión está relacionada con el negocio de la organización. Como recuerda Drucker, la pregunta sobre cuál es el negocio de la organización es tan raramente planteada —por lo menos de manera clara y directa— y es tan extraño que los directivos dediquen un análisis o reflexión adecuados al asunto, que tal vez sea ésta la causa más importante del fracaso de los negocios.[26] La misión constituye una manera de expresar el sistema de valores en términos de creencias o áreas básicas de acción de la organización. La misión está determinada por los aspectos siguientes:[27]

25 KOTLER, Philip, *Marketing: edição compacta*, São Paulo, Atlas, 1980, p. 83.

26 DRUCKER, Peter F., *Práctica de adminstração de empresas*, Río de Janeiro, Fundo de Cultura, 1962.

27 CHIAVENATO, Idalberto y SAPIRO, Arão, *Planejamento estratégico: da intenção ao resultado*, *op. cit.*, cap. 3.

- Cuál es la razón de ser de la organización.
- Cuál es el papel de la organización frente a la sociedad.
- Cuál es la naturaleza del negocio de la organización.
- Cuáles son los tipos de actividades en las que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro.

Todas las organizaciones hacen algo. Muchas hacen lo mismo, si bien eso mismo puede ser diverso en cada caso. Lo importante es personalizar la organización y sus productos/servicios para que no sean sólo artículos (*commodities*) comunes en el mercado. Cada organización debe describir sus competencias esenciales que son mucho más que sus productos/servicios. Esto sólo es posible con el concepto de misión.



Nota interesante: La misión es el negocio de la organización

El mundo de los negocios cambia como también cambia la misión organizacional. La actualización de la misión se hace mediante la redefinición del negocio. La declaración de la misión requiere de una relectura de acuerdo con las nuevas exigencias del contexto. Muchas organizaciones revisan su misión y amplían su actuación en ese contexto. Lo que fundamenta la declaración de la misión es el proceso de satisfacción de los socios y no el proceso productivo de la organización. Eso permite que la organización amplíe su ámbito de operaciones y mantenga su sustentabilidad. El negocio debe ser visto como un proceso de satisfacción del cliente y no como un proceso de producción de mercancías. Los productos son transitorios, pero las necesidades básicas y los grupos de socios son eternos. Existen empresas que adoptan un enfoque miope al definir sus negocios.[28]

Visión organizacional

La visión organizacional, o visión del negocio, se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada esté la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos.

28 LEAVITT, Theodore, "Marketing myopia", *Harvard Business Review*, Boston, 1981.



Nota interesante: La inspiración de la visión organizacional

La visión organizacional debe ser inspiradora. Eso depende de:[29]

1. *Manifestar a todos los grupos de interés la dirección del negocio*. Es necesario comunicar el sentido y rumbo del negocio. Es el aspecto visionario del negocio, o sea, la situación futura que la organización quiere alcanzar desde una perspectiva temporal que proporcione el plazo para conseguir los resultados deseados. Este sentido de dirección es necesario para que la organización emplee sus recursos de manera más productiva. La visión debe ser lo suficientemente ambiciosa y genérica para contemplar a todos los grupos de interés sin descartar a ninguno.
2. *Delinear la situación futura*. Esta visión proporciona el futuro ideal de la organización y representa el ápice de su desarrollo en un periodo determinado. Esta condición futura es el punto al que la organización desea llegar. Para alcanzarlo, necesita la cooperación de todos sus grupos de interés.
3. *Motivar a los interesados e involucrados a realizar las acciones necesarias*. Todos los socios del negocio deben comprometerse con una visión común, de manera que cuando ésta se haya concretado, todos estarán satisfechos con los resultados. En un contexto de cambio, las personas siempre son llamadas a salir de su estado displicente y a trabajar en condiciones de alta exigencia, al mismo tiempo que son estimuladas a desarrollar sus habilidades y competencias. Es la visión del negocio la que produce el entusiasmo y provoca las fuerzas para enfrentar desafíos a cambio de la recompensa de la concreción futura de sus anhelos.
4. *Proporcionar un enfoque*. Sin una visión clara, las personas se sienten confusas al tomar decisiones. Cuando la visión está presente en lo cotidiano de la organización, su efecto es sorprendente, ya que hace que las personas tengan una base común de esfuerzos y coordinación, lo que estimula la autonomía, fundamenta la delegación de autoridad (*empowerment*) y el trabajo en equipo.

29 CHIAVENATO, Idalberto y SAPIRO, Arão, *Planejamento estratégico*, *op. cit.*, cap. 3.

5. *Inspirar a las personas para trabajar en dirección a una situación común y a un conjunto integrado de objetivos*. Inspiración significa dar una proposición de valor y la motivación para que las personas encuentren una vía voluntaria que les permita enfocar sus energías, emociones y capital personal hacia la realización de la visión. Ésta debe mover a las personas respecto a la necesidad de un sentido de realización, de pertenencia, de compromiso y de habilidad para contribuir a alcanzar los objetivos organizacionales y personales.

Objetivos organizacionales

La organización constituye un conjunto de elementos que tienen como finalidad cumplir un *objetivo* de acuerdo con un plan. En esta definición hay tres puntos básicos. Primero, hay un propósito u *objetivo* para el que está proyectado el sistema. Segundo, hay un proyecto o conjunto establecido de elementos. Tercero, las entradas de información, energía y materiales se emplean para que el sistema pueda funcionar.

Toda organización necesita tener alguna finalidad, una noción de los porqués de su existencia y de lo que desea realizar. Necesita definir su misión, sus objetivos y el tipo de clima organizacional que desea crear para los socios de los que depende en la consecución de sus fines. Sin una noción sobre su misión y visión, irá a la deriva a merced de los vientos, pues hará lo que se vea obligada a hacer por las presiones transitorias de la situación. Su vida y su actitud estarán determinadas no por lo que la organización decida, sino por lo que los otros decidan.

Las organizaciones son unidades sociales que tratan de alcanzar *objetivos específicos*: su razón de ser es servir a estos objetivos. Un *objetivo* de una organización es una situación deseada que se quiere alcanzar. Así vistos, los objetivos organizacionales tienen muchas *funciones*, a saber:[30]

a) Al presentar una *situación futura*, los objetivos indican la orientación que la organización busca seguir, y establecen lineamientos para las actividades de los participantes.

b) Los objetivos constituyen una *fuente de legitimidad* que justifica las actividades de la organización e incluso su existencia.

c) Los objetivos sirven como *estándares*, con base en ellos los participantes y el público externo pueden evaluar el éxito de la organización, o sea, su eficiencia y su rendimiento.

d) Los objetivos sirven como *unidad de medida* para verificar y evaluar la productividad de la organización, de sus áreas e incluso de sus participantes.

Los objetivos oficialmente establecidos por la organización se comunican mediante documentos oficiales como estatutos, actas de asambleas, informes anuales, etc., o por medio de declaraciones públicas de los dirigentes.



Nota interesante: Los objetivos organizacionales

Los objetivos naturales de una organización suelen buscar:[31]

1. Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
2. Dar una utilización productiva a todos los factores de producción.
3. Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el empleo adecuado de los recursos.
4. Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
5. Crear un clima en el que las personas puedan satisfacer una diversidad de necesidades humanas.

Las organizaciones pueden estudiarse desde el punto de vista de sus objetivos, los cuales establecen la base de la relación entre la organización y su ambiente. La organización no persigue un solo objetivo, pues tiene que satisfacer una enorme cantidad de requisitos y exigencias que le imponen el ambiente y sus socios. Estos objetivos no son estáticos, sino dinámicos y están en evolución continua, alterando las relaciones de la organización con su ambiente (externas) y con sus miembros (internas), y hace que los objetivos sean continuamente reevaluados y modificados en función de los cambios del ambiente y de la organización interna de sus miembros.

30 ETZIONI, Amitai, *Organizações modernas*, São Paulo, Pioneira, 1967, pp. 13-35.

31 KOHN, Mervin, *Dynamic managing: principles, process, practice*, Menlo Park, Cummings, 1977, pp. 13-15.

El estudio de los objetivos organizacionales es complicado debido a varios aspectos:

a) Cuando un objetivo se vuelve realidad, deja de ser un objetivo deseado y se convierte en una situación real. Un objetivo es un estado que se busca, y no un estado que se tiene.

b) Muchas organizaciones, de manera legítima, tienen muchos objetivos simultáneamente. Algunas añaden nuevos objetivos a sus objetivos originales.

c) Muchas organizaciones tienen un órgano formal (un departamento) que establece los objetivos y sus modificaciones posteriores. Los objetivos suelen establecerse mediante el voto de los accionistas, el voto de los miembros (participantes), un consejo o incluso pueden ser establecidos por un individuo que sea el dueño o director de la empresa.

d) Puede haber cambios y puede que se sustituyan unos objetivos por otros para los cuales la organización no fue creada, y cuyos recursos no son adecuados o suficientes.

e) La eficacia de una organización se mide a partir del logro de sus objetivos. La eficiencia se mide por la cantidad de recursos utilizados para una unidad de producción: la eficiencia aumenta a medida que los costos y los recursos utilizados disminuyen.

Nota interesante: Indicadores de éxito organizacional

Si una organización tiene objetivos sociales, ¿cómo se mide la eficacia de ésta para alcanzar esos fines? En una empresa en la que sus productos son tangibles, el mecanismo de mercado proporciona los medios para medir su éxito para adaptarse a los nuevos objetivos sociales. Pero en organizaciones cuyos productos o resultados no son tangibles, como universidades, hospitales y dependencias (instituciones) gubernamentales, el problema de medir la eficacia desde un punto de vista social se complica. "En resumen, los objetivos de una organización, que determinan el tipo de bienes o servicios que produce y ofrece al ambiente, presentan dificultades peculiares de evaluación. Si los objetivos poseen un indicador identificable y mesurable, las reevaluaciones y los reajustes de los objetivos se pueden realizar rápidamente. Pero si los objetivos son intangibles y los productos son difíciles de medir, resulta complicado para la sociedad determinar la aceptabilidad de tales productos. Asimismo, las señales que indican si los objetivos son inaceptables, se hacen menos efectivas y tardan en aparecer."[32]

Racionalidad de las organizaciones

Racionalidad significa adecuación de los medios utilizados a los objetivos que se desea alcanzar. En el contexto de la *teoría de la burocracia*, eso significa *eficiencia*: una organización es *racional* si elige los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados. De este modo, se toman en consideración los objetivos organizacionales y no los objetivos individuales de sus miembros (participantes). El hecho de que la organización sea racional no implica que todos sus participantes encuentren racionalmente lo que concierne a sus aspiraciones propias y objetivos personales. Muy por lo contrario, cuanto más racional y burocrática se vuelve la organización, tanto más se convierten sus miembros (participantes) individuales en engranajes simples de una máquina, en la que se ignora el propósito y el significado de su conducta. La *racionalidad* se refuerza mediante la elaboración de reglas y reglamentos que sirven para guiar la conducta de los miembros (participantes) hacia la *eficiencia*. Ésta es también la concepción de *racionalidad* en la que se funda la *administración científica* de Taylor, que busca descubrir y aplicar la mejor forma (*the best way*) de desempeño.

Una de las formas de entender el comportamiento de las organizaciones reside en el concepto de *racionalidad*, que es lo imperativo de todas las actividades administrativas de una organización y es lo que la lleva a una infinidad de comportamientos diferentes para alcanzar sus objetivos. La *racionalidad* se aplica en muchas situaciones: cuando se trata de minimizar los medios para lograr un fin determinado (utilización mínima de recursos) o cuando los fines que se pretenden alcanzar son los que determinan la forma en que debe comportarse el sistema racional (adecuación de los recursos). En este caso se trata de lograr el objetivo deseado de la manera más eficiente, con el empleo de los recursos disponibles. Como ya se vio, la *eficiencia* está relacionada con la utilización de los recursos para lograr un determinado objetivo o fin. La *eficiencia* se puede analizar a partir de la razón $E = P/R$, donde P son los productos (salidas o resultados) y R son los recursos utilizados (entradas o insumos). La *eficiencia* es resultado de la *racionalidad*. Dados los objetivos, es tarea de la *racionalidad* el encontrar los medios más adecuados para alcanzarlos.

---

32 THOMSON, James D. y McEWEN, William J., "Organizational goals environment", *American Sociological Review*, v. 23, núm. 1, febrero de 1958.

Existe una *racionalidad organizacional*: toda organización se comporta de acuerdo con una *racionalidad* que le es propia. La *racionalidad* está vinculada con los medios, métodos y procesos que la organización considera le proporcionarán el logro de determinados objetivos. La *racionalidad* se basa en una suposición de relaciones de causa y efecto: determinadas acciones llevan a determinadas consecuencias. Así, una acción es racional si es congruente con el logro de los objetivos que se desea alcanzar o se ajusta a presunciones y premisas previamente aceptadas por la organización. Existe *racionalidad* si el comportamiento de la organización está planeado y dirigido hacia los objetivos que se pretende alcanzar. Para que haya *racionalidad* los medios, procedimientos, métodos, procesos, entre otros, deben ser coherentes con el logro de los objetivos planeados.



***Nota interesante:* Racionalidad organizacional**

La racionalidad organizacional se puede referir a numerosos aspectos. Existe *racionalidad económica* cuando la organización elige una alternativa de acción coherente con lo que afirma la teoría económica y con las presunciones que la organización tiene respecto a los fenómenos económicos. La *racionalidad legal* se basa en la adecuación a las reglas existentes de la legislación y de la jurisprudencia; la *racionalidad social* se basa en la congruencia con los valores y normas sociales; la *racionalidad política* depende del poder e influencia política que se pretende obtener; la *racionalidad técnica* está apoyada en la evidencia científica y en la base del método científico.

La organización busca resolver simultáneamente problemas relacionados con su *racionalidad técnica*, *económica*, *social*, *política*, *legal*, etc. Sin embargo, al atenderse a uno de estos aspectos se puede perjudicar la satisfacción de los demás. Un tipo de tarea o producto elegido centrado en la *racionalidad técnica* (búsqueda de la eficiencia en la producción) puede sacrificar la *racionalidad económica* (con un mayor precio del producto en el mercado), la *racionalidad legal* (si se crean problemas con una marca o patente ya existente en el mercado), la *racionalidad social* (si se imponen condiciones adversas de trabajo a los empleados), etcétera.

Eficiencia y eficacia

Toda organización debe considerarse simultáneamente desde los puntos de vista de la *eficacia* y de la *eficiencia*. *Eficacia* es una medida normativa del logro de resultados, mientras que *eficiencia* es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos. En términos económicos, la *eficacia* de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona, mientras que la *eficiencia* es una relación técnica entre entradas y salidas. En estos términos, la *eficiencia* es una relación entre costos y beneficios. Asimismo, la *eficiencia* se refiere a la mejor forma (*the best way*) de hacer o realizar (método) las cosas, a fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se apliquen de la forma más racional posible. La *eficiencia* se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más indicados que sean debidamente planeados y organizados, a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponi-

Cuadro 1.3 *Diferencias entre eficiencia y eficacia*[33]

Eficiencia	Eficacia
• Importancia a los medios • Hacer correctamente las cosas • Resolver problemas • Salvaguardar los recursos • Cumplir tareas y obligaciones • Capacitar a los subordinados • Mantener las máquinas • Presencia en los templos • Rezar • Jugar fútbol con técnica	• Importancia a los resultados y fines • Hacer las cosas correctas • Alcanzar objetivos • Optimizar la utilización de los recursos • Obtener resultados y agregar valor • Proporcionar eficacia a los subordinados • Máquinas disponibles • Práctica de los valores religiosos • Ganarse el cielo • Ganar el campeonato

33 Adaptado de: REDDIN, William J., *Administração por objetivos: o método 3D*, São Paulo, Atlas, 1978, pp. 22, 43 y 79.

Cuadro 1.4 *Relaciones entre eficiencia y eficacia*[34]

		EFICIENCIA (optimización en la utilización de los recursos disponibles)	
		Baja	**Elevada**
Eficacia (logro de los objetivos organizacionales)	**Baja**	• Baja ganancia en la inversión, debido a que los recursos se utilizan de manera precaria (desperdicio de materiales, de equipo, de mano de obra y de tiempo, con costos operacionales elevados). • Dificultad para alcanzar los objetivos operacionales (lo que redunda en la pérdida de mercado, bajo volumen de ventas, reclamaciones de los consumidores, perjuicios elevados).	• Elevada ganancia en la inversión, debido a que los recursos se utilizan de manera intensiva y racional sin el menor desperdicio (gracias a métodos y procedimientos bien planeados y organizados), lo que redunda en costos operacionales bajos. • A pesar de esto, existe dificultad para alcanzar los objetivos organizacionales. Aunque las cosas estén bien hechas en la organización, el éxito organizacional es precario.
	Elevada	• La actividad operacional es deficiente y los recursos son utilizados de manera precaria. Los métodos y procedimientos conducen a un desempeño inadecuado e insatisfactorio. • A pesar de esto, se logran los objetivos organizacionales, si bien el desempeño y los resultados pudieran ser mejores. La organización obtiene ventajas en su ambiente (por medio de la conservación y ampliación del mercado, del volumen de ventas deseado, de la satisfacción del consumidor, del beneficio deseado).	• La actividad se realiza bien y el desempeño individual y departamental es bueno, debido a que los métodos y procedimientos son racionales. Las cosas están bien hechas, realizadas de la mejor manera, al menor costo, en el menor tiempo y con el menor esfuerzo. • La actividad produce resultados favorables para la organización, debido a que sigue una estrategia o táctica para lograr los objetivos que la empresa se ha planteado. Las cosas están bien hechas para lograr los objetivos que la empresa se propone, y que le aseguran, también, supervivencia, estabilidad o crecimiento.

bles. La *eficiencia* no se preocupa de los fines, simplemente de los medios. El alcance de los objetivos previstos no entra en la esfera de competencia de la *eficiencia*; éste es un asunto relacionado con la *eficacia*.

En la medida en que el administrador se preocupa por hacer correctamente las cosas, está ocupándose de la *eficiencia* (la mejor utilización de los recursos disponibles). Cuando utiliza instrumentos para evaluar el alcance de los resultados, es decir, para verificar si las cosas bien hechas son las que realmente se deben hacer, se está ocupando de la *eficacia* (el logro de los objetivos mediante los recursos disponibles). A pesar de todo, la *eficacia* y la *eficiencia* no siempre van de la mano. Una organización puede ser *eficiente* en sus operaciones y no ser *eficaz*, o viceversa. También puede no ser *eficiente* ni *eficaz*. Lo ideal sería una empresa que sea *eficiente* y *eficaz*.

Niveles organizacionales

En realidad no toda la organización se comporta como un sistema abierto, sino solamente una parte de ella. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes, mientras que el ambiente y la tecnología son variables independientes. El ambiente impone a la organización desafíos externos, mientras que la tecnología impone desafíos internos. Para enfrentar estos desafíos internos y externos, se distinguen en las organizaciones tres niveles organizacionales. Estos tres niveles son:[35]

1. Nivel institucional

Corresponde al nivel más alto dentro de la organización. Está compuesto por los directores, propietarios o accionistas y por los altos ejecutivos. Se le denomina también nivel estratégico debido a que es el nivel en el que se toman las decisiones y en el que se establecen tanto los objetivos de la organización, como las estrategias nece-

34 CHIAVENATO, Idalberto, *Administração: teoria, proceso y prática*, São Paulo, Pearson/Makron, 1999, p. 109.

35 CHIAVENATO, Idalberto, *Introdução à teoria geral da administração*, Río de Janeiro, Elsevier: Campus, 2000, pp. 613-615.

sarias para alcanzarlos. El nivel institucional es el nivel periférico y es esencialmente extravertido ya que constituye la interfase con el ambiente. Funciona como un sistema abierto y tiene que enfrentarse a la incertidumbre debido a que no tiene ningún control sobre los eventos ambientales del presente ni capacidad para prever con precisión razonable los eventos ambientales del futuro.

2. Nivel intermedio

Se le conoce también como nivel táctico, mediador o gerencial. A este nivel pertenecen los departamentos y las divisiones de la empresa. Se encuentra entre el nivel institucional y el nivel operacional, y se ocupa de articularlos internamente. Se encarga de adecuar las decisiones tomadas en el nivel institucional (en la alta dirección) a las acciones realizadas en el nivel operacional (en la base de la organización). Corresponde a la línea de medio campo y está formado por la administración media, o sea por las áreas o personas que transforman en programas de acción las estrategias elaboradas para alcanzar los objetivos organizacionales. Se enfrenta a dos componentes totalmente distintos: uno sujeto a la incertidumbre y al riesgo, que se encuentra frente a un ambiente externo variable y complejo (nivel institucional), y otro orientado hacia la lógica y la certeza, encargado de la programación y realización de tareas perfectamente bien definidas y delimitadas (nivel operacional). El nivel intermedio amortigua los impactos y jaloneos de la incertidumbre del ambiente traídos por el nivel institucional, absorbiéndolos y digiriéndolos para llevar al nivel operacional los programas, rutinas y procedimientos de trabajo rígidamente establecidos, que este último habrá de seguir para ejecutar con eficiencia las tareas básicas de la organización.

3. Nivel operacional

Se le conoce también como nivel técnico o núcleo técnico; que se encuentra en las áreas internas e inferiores de la organización. Es el nivel organizacional más bajo, en donde se realizan las tareas y también las operaciones. Comprende la programación y realización de las actividades cotidianas de la empresa. En este nivel se encuentra las máquinas y los equipos, las instalaciones físicas, las líneas de montaje, las oficinas y los mostradores de atención al público, que constituyen la tecnología de la organización. Comprende el trabajo básico relacionado con la producción de los productos o servicios de la organización, cuya realización debe seguir determinadas rutinas y procedimientos programados con una regularidad y continuidad que garanticen la utilización plena de los recursos disponibles y la máxima eficiencia en las operaciones. Está orientado hacia las exigencias impuestas por la naturaleza de la tarea con la tecnología utilizada para realizarla. Funciona, dentro de la organización, como un sistema cerrado y determinista.



***Nota interesante:* Organizaciones como sistemas abiertos y cerrados**

De esta manera, las organizaciones son, por un lado, sistemas abiertos que se enfrentan a la incertidumbre que proviene de las coacciones y exigencias externas impuestas por el ambiente y que entran en la organización a través del nivel institucional. Este nivel busca la eficacia con la toma de decisiones que permitan aprovechar las oportunidades ambientales, defenderse de las amenazas y contingencias, así como neutralizar las coacciones

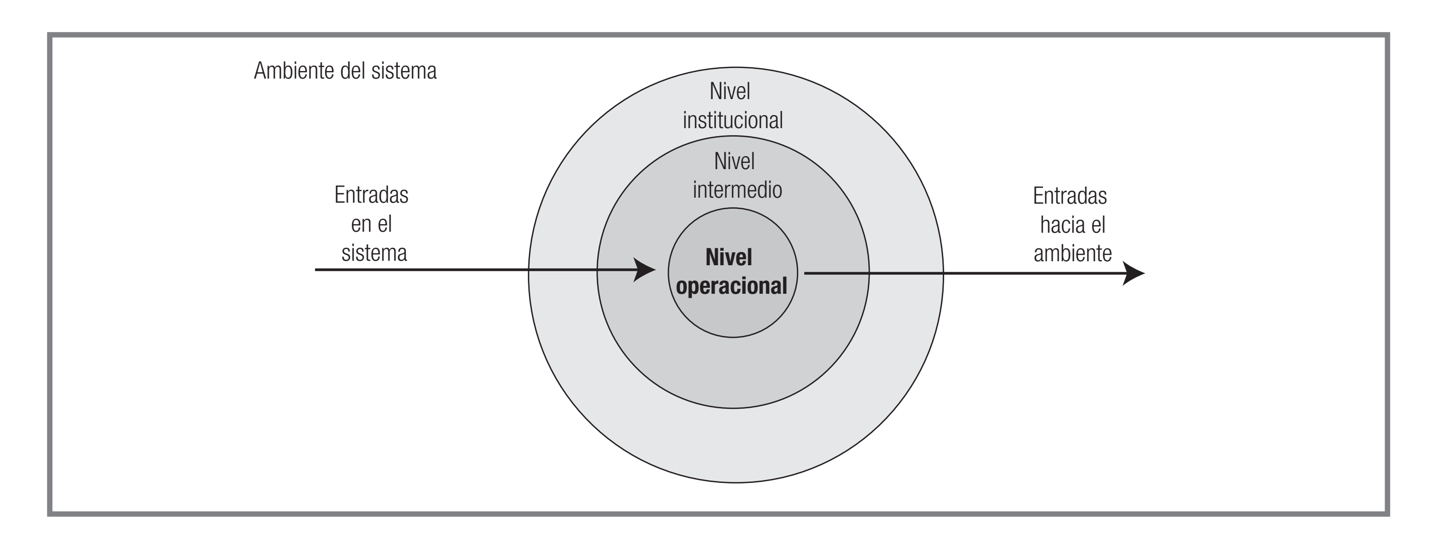


Figura 1.9 *Los tres niveles organizacionales y el ambiente.*

provenientes del ambiente, para alcanzar situaciones satisfactorias. Por otro lado, las organizaciones son sistemas cerrados, ya que el nivel operacional funciona en términos de certeza y de previsibilidad empleando la tecnología de acuerdo con criterios de racionalidad. El nivel operacional busca la eficiencia en las operaciones que se realizan dentro de programas, rutinas y procedimientos estandarizados, cíclicos, repetitivos, con el fin de lograr situaciones óptimas. Los tres niveles funcionan de manera articulada, sin que entre ellos haya límites bien definidos. Lo importante es que forman parte de la división del trabajo organizacional. Antes, la *ARH* se encontraba en el nivel operacional, poco después pasó al nivel intermedio y actualmente está en ascenso al nivel estratégico de las organizaciones.

Las organizaciones y el ambiente

Una vez que se ha diseñado un modelo para visualizar la organización, sólo falta saber cuál es el contexto en el que ésta existe y funciona. Las organizaciones no son absolutas, no están solas en el mundo ni se encuentran en el vacío. Como sistemas abiertos operan en un ambiente que las envuelve y ciñe. Llamamos ambiente a todo aquello que rodea externamente a una organización. De este modo, ambiente es el contexto dentro del cual existe la organización o el sistema. Desde un punto de vista más amplio, ambiente es todo lo que existe alrededor de una organización. Como el ambiente es vasto, amplio, genérico y difuso, resulta difícil avanzar en tal contexto. Para que el concepto de ambiente sea operable, definimos dos estratos ambientales: el ambiente en general (macroambiente) y el ambiente laboral o ambiente de trabajo (microambiente).

Ambiente en general o macroambiente

El ambiente en general está formado por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc., que se presentan en el mundo y en la sociedad en general. Estos factores forman un campo dinámico compuesto por un torbellino de fuerzas que se cruzan, chocan, se juntan, se repelen, se multiplican, se anulan o se potencializan provocando acciones y reacciones, y en consecuencia inestabilidad y cambio, así como complejidad e incertidumbre respecto a las situaciones que se producen. El escenario ambiental influye poderosamente en todas las organizaciones con un efecto mayor o menor, creando condiciones más o menos favorables. Por lo tanto, su efecto es genérico y abarca a todas las organizaciones.

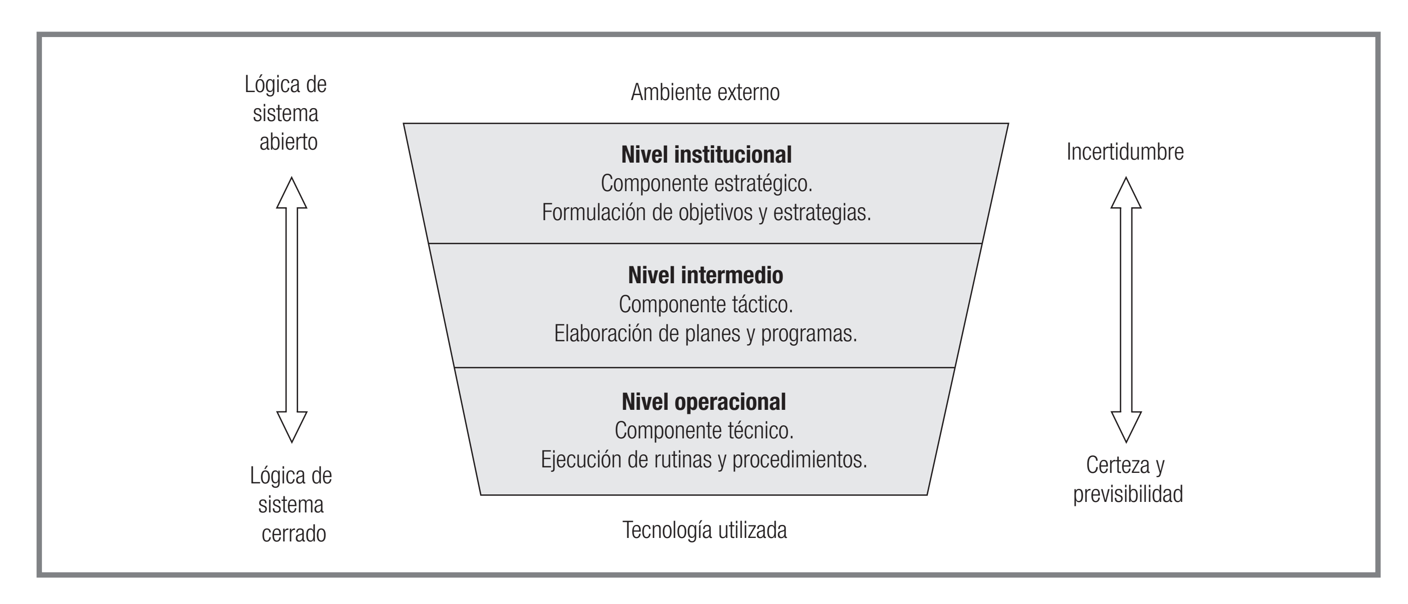


Figura 1.10 *Los tres niveles organizacionales y su funcionamiento.*[36]

36 CHIAVENATO, Idalberto, *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*, São Paulo, Makron, Pearson, 1995, p. 93.

Cuadro 1.5 *Fuerzas que afectan al ambiente general o macroambiente*

• Variables económicas • Variables tecnológicas • Variables sociales • Variables políticas • Variables legales • Variables culturales • Variables demográficas



***Nota interesante:* La complejidad ambiental**

Las fuerzas que afectan al ambiente en general escapan del control, de la previsión e incluso a la comprensión de las organizaciones. Debido a su complejidad, resulta importante obtener toda la información posible respecto de estas fuerzas, procesarla e interpretarla para saber cómo se comportan en un momento y cuáles deberán ser las estrategias para el futuro inmediato. Actualmente hacer futurología es una tarea arriesgada y destinada al fracaso. Es mejor pronosticar el tiempo del día siguiente. Quizás funcione.

Ambiente de trabajo o microambiente

El ambiente de trabajo es el ambiente más cercano y más inmediato a la organización. Por lo tanto, es el ambiente específico de cada organización. Cada organización tiene su propio ambiente de trabajo, del cual obtiene sus entradas y en el que coloca sus salidas o resultados. De manera que en el ambiente de trabajo están las entradas y las salidas del sistema, es decir, los proveedores de recursos (materiales, financieros, técnicos, humanos y de servicios), por un lado, y los clientes o consumidores por el otro. Sin embargo, la organización no es señora absoluta de todo lo que está a su alrededor. En su ambiente de trabajo están sus competidores (que le disputan tanto las entradas como las salidas) y las entidades reguladoras (como sindicatos, instituciones fiscalizadoras, entidades reguladoras, etc.) que imponen condiciones, restricciones y limitaciones a la actividad organizacional.

En el ambiente de trabajo es donde la organización crea su nicho de operaciones y establece su dominio. El dominio define las relaciones de poder y de dependencia con respecto a los factores ambientales que acabamos de describir. Por lo tanto, el ambiente de trabajo ofrece recursos, medios y oportunidades. Sin embargo, también impone a las organizaciones demandas, condiciones, coacciones, restricciones, desafíos, contingencias y amenazas. Es un arma de doble filo. La organización que tiene éxito es la que es capaz de coordinar el trabajo de individuos y grupos que realizan tareas, de tal forma que le permita al sistema total operar dentro de las restricciones, responder a las demandas y obtener ventaja de las oportunidades que surgen en el ambiente.

La primera característica del ambiente es la *complejidad*. La segunda es el *cambio constante*. De ambas se deriva la tercera característica que es la *incertidumbre* que tiene la organización respecto a lo que ocurre en el ambiente. Con el advenimiento de la tecnología, la información y la globalización de los mercados, el mundo se convirtió en una enorme aldea global. La competencia se convirtió de regional en nacional, luego en internacional y actualmente en mundial. Los fenómenos que ocurren en cualquier parte del mundo influyen en todas las demás



Figura 1.11 *Fuerzas que afectan el ambiente de trabajo o microambiente.*

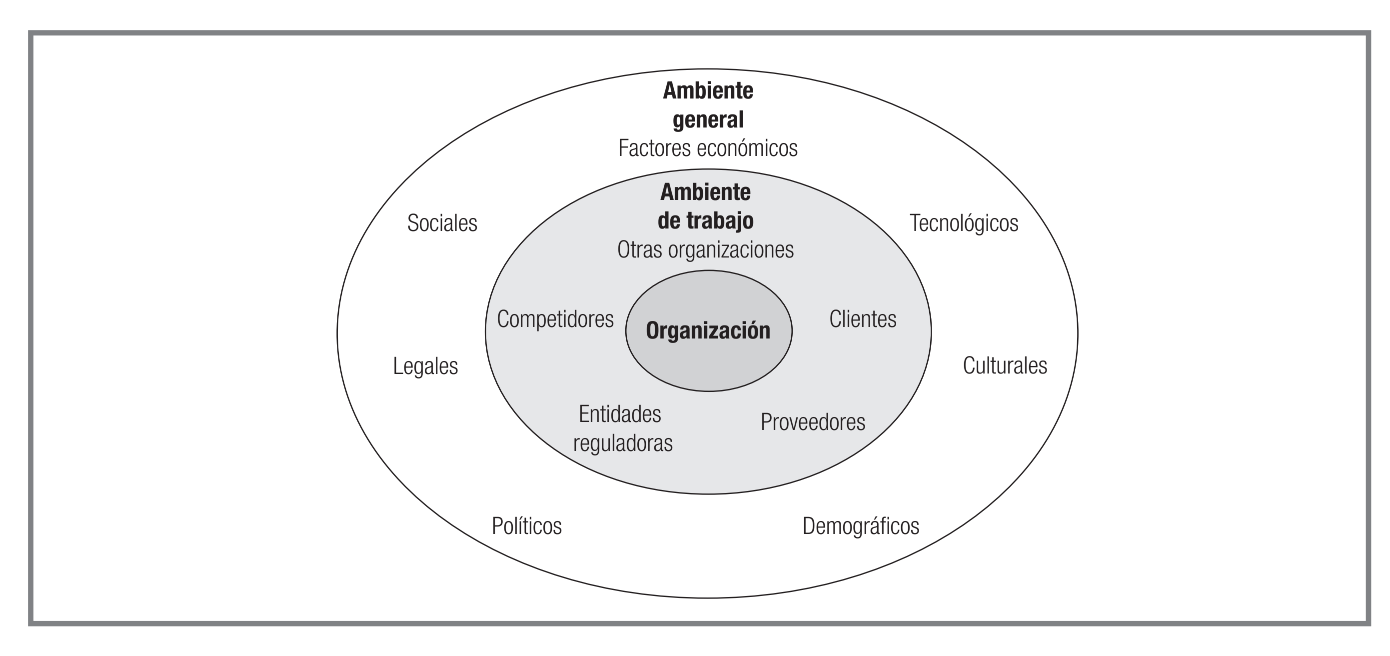


Figura 1.12 *Organización, ambiente de trabajo y ambiente general.*

partes con una rapidez increíble. Si antes la competencia se encontraba en la esquina, ahora se encuentra en diversos países del mundo que ni siquiera conocemos. Si antes el mercado era local o municipal, ahora es un mercado global y mundial, sin fronteras ni banderas. Trabajar en un ambiente limitado y reservado es fácil. Lo difícil es tratar de "atrapar una gallina" en un terreno abierto. Lo mismo ocurre con la información respecto del ambiente. Las organizaciones no están preparadas para procesar información con el fin de hacer mapas, percibir e interpretar sus ambientes y conocerlos adecuadamente para guiarse en sus decisiones y acciones.



Nota interesante: Adaptabilidad organizacional

Para algunos autores, el ambiente constituye la variable independiente, mientras que la organización constituye la variable dependiente. Esto significa que las características organizacionales se ven profundamente influidas por las ambientales. Para esos autores existe un determinismo ambiental: el ambiente determina las características organizacionales. Las empresas que logran ajustarse y adaptarse a las demandas ambientales sobreviven y crecen. En cambio, las empresas que no consiguen esa adaptación ambiental simplemente desaparecen del mapa, como desaparecieron de la faz de la tierra los dinosaurios por mutación. Una verdadera selección de las especies organizacionales. A pesar de la evidente exageración, no hay duda de que el ambiente condiciona las características que deben tener las organizaciones para tener éxito en sus actividades.

Dinámica ambiental

El ambiente de trabajo también puede abordarse respecto a su dinamismo, esto es, bajo el prisma de estabilidad *versus* inestabilidad. Cuando el ambiente se caracteriza por pocos cambios o cambios leves y previsibles, se le denomina *ambiente estable* o *estático*. Mientras que cuando se caracteriza por cambios rápidos e imprevistos se le denomina *ambiente mutable/variable* o *inestable*. Si la mutabilidad/variabilidad es mucha, se acerca a la turbulencia. En realidad, éstas son las dos situaciones extremas de un *continuum*:

1. *Ambiente de trabajo estable y estático:* es un ambiente conservador y previsible que le permite a la organización reacciones estandarizadas y rutinarias (repetitivas). La organización puede utilizar el modelo burocrático de organización —modelo mecánico— para establecer reglas y reglamentos de rutina para las actividades de sus departamentos, ya que sus clientes, proveedores, competidores y entidades reguladoras casi nunca modifican sus acciones ni sus reacciones. La principal característica de las organizaciones de éxito de este tipo son la rutina y el conservadurismo. Este tipo de ambiente predominó durante la primera mitad del siglo XX. Pero a partir de la Primera Guerra Mundial empezó a sufrir cambios. Actualmente son muy pocas las organizaciones

que tienen un ambiente de tarea estable y estático en el que haya poca variabilidad en las reglas del juego con los proveedores, clientes y competidores: es el caso de las industrias del sombrero y de la goma arábiga, en las que ha habido poco cambio.

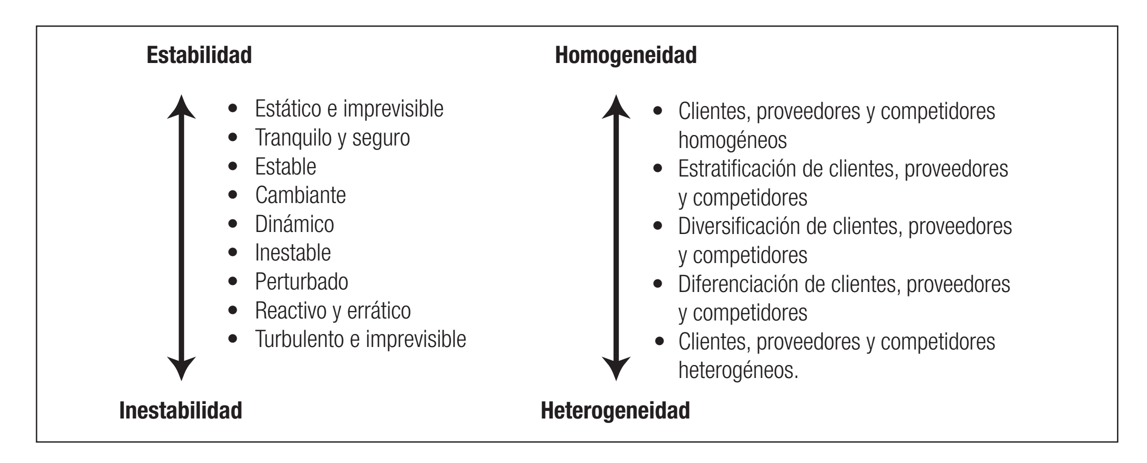
2. *Ambiente de trabajo mutable/variable e inestable:* es un ambiente dinámico, mutable/variable, imprevisible y turbulento que impone a la organización reacciones diferentes, nuevas y creativas. La organización necesita utilizar el modelo orgánico —*adhocrático*— de organización para tener reacciones adecuadas a las coacciones ambientales con que tiene que enfrentarse y a contingencias que no puede prever. En este tipo de ambiente, las principales características de las organizaciones de éxito son cambio e innovación permanentes. Al entrar a la era de la información, las organizaciones funcionarán en ambientes de tipo mutable/variable e inestable, incluyendo organizaciones conservadoras como la industria del cemento y la industria ferroviaria, las que a pesar de conservar los mismos clientes y proveedores están sufriendo el impacto de sus nuevos y agresivos competidores.

Complejidad ambiental

El ambiente también se puede analizar en cuanto a su complejidad, desde el *continuum* homogeneidad frente a heterogeneidad. Cuando la organización produce un solo producto o servicio, su ambiente de trabajo es simple y homogéneo, ya que está orientado a un solo tipo de cliente y de proveedor; también a un solo tipo de competidores y de entidades reguladoras. Pero, cuando la organización produce diversos productos o servicios, su ambiente de trabajo se vuelve complejo y heterogéneo, con una diversidad de proveedores, clientes, competidores y entidades reguladoras. Si la organización modifica sus productos o servicios (con la transformación, ampliación o cancelación), entonces su ambiente de trabajo también se modifica, así el cambio trae como consecuencia distintos clientes, proveedores, competidores o entidades reguladoras. En el *continuum* que va de la homogeneidad a la heterogeneidad los dos extremos son:

1. *Ambiente de trabajo homogéneo:* permite a la organización una estructura organizacional simple, con pocos departamentos para lidiar con los eventos ambientales homogéneos (o uniformes) y, al mismo tiempo, centralizada. Es el caso de las organizaciones que tienen clientes, proveedores y competidores muy semejantes entre sí, que pueden ser tratados con cierta uniformidad de criterio por parte de la organización. En este ambiente, la característica de las organizaciones con éxito es la simplicidad: son las organizaciones que tienen un solo producto o servicio en el que concentran su atención.
2. *Ambiente de trabajo heterogéneo:* impone a la organización la necesidad de unidades o áreas diferenciadas que correspondan a los respectivos segmentos, también diferenciados, del ambiente de trabajo. El ambiente de trabajo heterogéneo impone variedad a la organización y ésta se divide en un conjunto de departamentos, cada uno de los cuales se responsabiliza de un aspecto de esa variedad ambiental. Es el caso de organizaciones que tienen varios mercados de clientes y proveedores, competidores heterogéneos y diferentes entre sí. Dentro de este tipo de ambien-

Cuadro 1.6 Continuum *entre estabilidad e inestabilidad y entre homogeneidad y heterogeneidad*



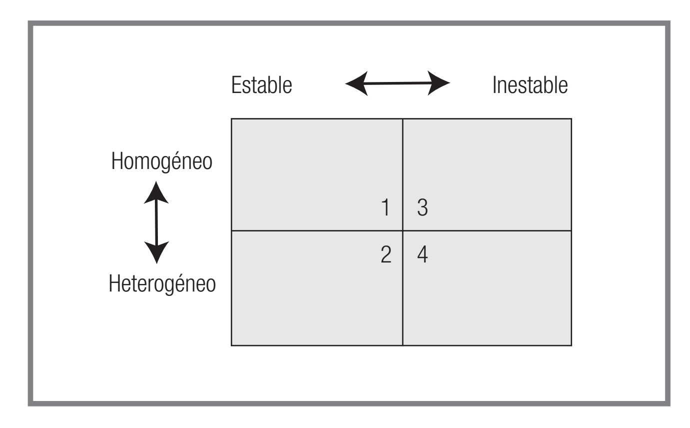


Figura 1.13 *Tipología de ambientes de trabajo.*

te, la característica de las organizaciones con éxito es la complejidad, múltiples productos y servicios para enfrentarse a distintos proveedores, clientes y competidores.

La combinación de estos dos aspectos de los ambientes de trabajo proporciona un cuadro de doble entrada que permite una mejor comprensión de los fenómenos involucrados.

Nota interesante: Tipología de los ambientes de trabajo

En la figura 1.13, los cuatro cuadrantes pueden explicarse de la manera siguiente:

1. *Ambiente homogéneo y estable:* es simple y previsible. En este tipo de ambiente de trabajo, las organizaciones adoptan una estructura organizacional simple, poco diferenciada, es decir, con pocos departamentos para enfrentarse a los agentes ambientales involucrados (clientes, proveedores, competidores) homogéneos y no diferenciados. Las organizaciones pueden adoptar un modelo burocrático y rígido para tratar todos los agentes ambientales de manera rutinaria, estandarizada, repetitiva y conservadora para abordar los eventos ambientales estables y poco sujetos a cambio.
2. *Ambiente heterogéneo y estable:* es complejo y previsible. En este tipo de ambiente de trabajo, las organizaciones adoptan una estructura organizacional diferenciada, esto es, con varios departamentos capaces de enfrentar recíprocamente cada uno de los segmentos ambientales involucrados (clientes, proveedores, competidores), en virtud de la heterogeneidad ambiental. Las organizaciones adoptan un modelo burocrático y rígido para tratar los diversos agentes ambientales de manera rutinaria, repetitiva y conservadora con el fin de abordar los eventos ambientales estables y poco sujetos a cambio.
3. *Ambiente de trabajo homogéneo e inestable:* es simple pero imprevisible. En este tipo de ambiente de trabajo, las organizaciones adoptan una estructura organizacional poco diferenciada, es decir, con pocos departamentos para enfrentarse con los agentes ambientales involucrados homogéneos y no diferenciados.
4. *Ambiente de trabajo heterogéneo e inestable:* es el más complicado y desafiante de todos por ser complejo e imprevisible. En este tipo de ambiente de trabajo, las organizaciones necesitan adoptar una estructura organizacional diferenciada, con varios departamentos capaces de ocuparse de cada uno de los segmentos ambientales involucrados, en virtud de la heterogeneidad ambiental. Al mismo tiempo, las organizaciones necesitan adoptar un modelo *adhocrático*[37] flexible y maleable para tratar con los diversos agentes ambientales de manera cambiante, creativa e innovadora.

---

37 *Adhocracia* es una organización en la que predomina el *ad hoc* (diseñada para un fin). Se trata de una organización eminentemente flexible, adaptable y orgánica. En realidad es la antítesis de la burocracia. Es lo opuesto a la organización rutinaria y conservadora. Presenta poca división del trabajo: en lugar de áreas especializadas en funciones (estructura departamental y funcional), la organización se basa en equipos autónomos y multifuncionales, y no en departamentos y áreas estables y definidas. La importancia está puesta en las personas y no en las áreas o jerarquías. Presenta regulación del poder, es decir, pocos niveles jerárquicos. La autoridad del conocimiento es más importante que la autoridad jerárquica. La organización funciona con base en una intensa comunicación lateral y no con base en líneas verticales o en el mando jerárquico y en la supervisión única. Las reglas y reglamentos burocráticos quedan totalmente sustituidos por la confianza recíproca y por las relaciones interpersonales. El trabajo individual es sustituido por la actividad grupal y en equipo. La actitud es ocuparse de la innovación y del cambio, no de la conservación del *statu quo* y del pasado. La organización es orgánica, fluida y volátil, orientada totalmente al futuro y no sólo al presente. Los productos y servicios cambian, los procesos de producción cambian, los clientes cambian, los proveedores cambian y el ambiente cambia. Todo cambia continuamente, por lo que la organización adhocrática necesita sintonizarse rápidamente con estos cambios y de ser posible adelantarse a ellos proactivamente.

Cuadro 1.7 *Organizaciones mecánicas y organizaciones orgánicas*

Organizaciones mecánicas	Organizaciones orgánicas
• Estructura burocrática con minuciosa división del trabajo.	• Estructura flexible sin mucha división del trabajo o separación de funciones.
• Puestos ocupados por especialistas con atribuciones definitivas y delimitadas.	• Puestos modificados y redefinidos mediante interacción con las personas que realizan la tarea.
• Centralización de las decisiones que son tomadas únicamente por la alta dirección de la organización.	• Descentralización de las decisiones, delegadas a los niveles inferiores de la empresa.
• Jerarquía de autoridad rígida, donde prevalece la unidad de mando.	• Jerarquía flexible, en la que predomina la regulación del poder y la democratización.
• Sistemas de comunicación formal, donde prevalece la comunicación vertical descendente.	• Mayor confiabilidad en las comunicaciones informales entre las personas.
• Resalta las reglas y procedimientos que ya han sido formalizados antes por escrito.	• Predominio de la interacción lateral sobre la interacción vertical.
• Sistema de control basado en la supervisión de amplitud de control estricto.	• Amplitud de control, libre y flexible.
• Trabajo individual y solitario.	• Trabajo grupal y en equipo.
• Modelo burocrático y rígido.	• Modelo *adhocrático* y flexible.
• Principios de la teoría clásica y de la teoría burocrática.	• Principios de la teoría de sistemas y de la teoría de la contingencia.

Administrar una organización caracterizada por el cuadrante 1 es relativamente fácil: la rutina y la simplicidad son parte del juego. Los cuadrantes 2 y 3 implican desafíos mucho mayores. Pero administrar una organización en las condiciones del cuadrante 4 es una tarea realmente compleja, desafiante e innovadora. Las personas necesitan estar en total sintonía con ese contexto.

Lo que está ocurriendo en este cambiante mundo de negocios es que las organizaciones se amoldan rápidamente dentro del cuadrante 4. Al caminar hacia ese cuadrante, las organizaciones hacen a un lado sus tradicionales características mecánicas para asumir gradualmente características orgánicas para sobrevivir y crecer en el nuevo contexto ambiental. Para ello se requiere de talento y competencias.

De vuelta al caso introductorio

La nueva organización de Masterpiece

En una reunión de directivos, el director de Recursos Humanos habló sobre las competencias esenciales que debería poseer la empresa para tener éxito. Indicó que productos como *commodities* con frecuencia pueden ser copiados por la competencia, pero que las competencias no. ¿Cómo puede el director de RH identificar y explicar cuáles son las competencias esenciales de la empresa?

Concepto de eficacia organizacional

La literatura sobre *eficacia organizacional* es abundante y generalmente comprende indicadores contables en términos de utilidad, ventas, facturación, gastos o de criterios parecidos. Puede comprender también otros indicadores financieros como costo por unidad, porcentaje de utilidad sobre ventas, crecimiento del valor en almacén, utilización de la fábrica y del equipo, relación entre capital y facturación, capital y utilidades, etc. Son, en general, unidades de medición bastante simples que no reflejan todo; además, se refieren al pasado y no se ocupan del presente o del futuro de la organización. Y lo peor es que se enfocan en los activos tangibles y no consideran los activos intangibles de la organización.



***Nota interesante:* La energía que impulsa al sistema**

Como sistemas abiertos, las organizaciones sólo subsisten si son capaces de mantener una *negentropía*, esto es, entropía negativa (lo contrario de

la entropía), mediante la importación de un volumen de energía mayor al volumen que regresan al ambiente en forma de producto (*salida*). La razón es obvia: parte de la *entrada* (*input*) de energía se transforma en *salida* (*output*) organizacional; otra parte la absorbe y consume la propia organización. Para poder realizar esta transformación, la organización necesita alimentarse, recibir energía y mantenerse, requerimientos que se reflejan en la inevitable pérdida de energía entre las entradas y salidas.[38]

La mayor parte de las organizaciones reciben energía por lo menos en dos formas: personas (recursos humanos) como fuente de energía, y materiales (recursos no humanos). La mano de obra directa se refiere a toda la energía que actúa directamente sobre los materiales que entran a la organización (producir, vender, etc.), en cambio, la mano de obra indirecta se refiere a la energía que actúa sobre los otros miembros de la organización (supervisión o servicios de asesoría) o sobre materiales que no forman parte de la transformación organizacional (planeación, estudios de tiempos, contabilidad, entre otros). Generalmente se utilizan toneladas, metros, horas, litros, etc. La medida más común es el dinero (costo), que no necesariamente es equiparable con la entrada y salida de energía. Los mismos economistas reconocen la desventaja de utilizar el dinero como unidad de medida en situaciones que requieran inversión de energía y rendimiento intelectual.

Recientemente distintos autores han sugerido medidas para la *eficacia administrativa* en términos de la utilización de los activos humanos, punto de vista que es compartido, entre otros, por Argyris,[39] Bennis,[40]

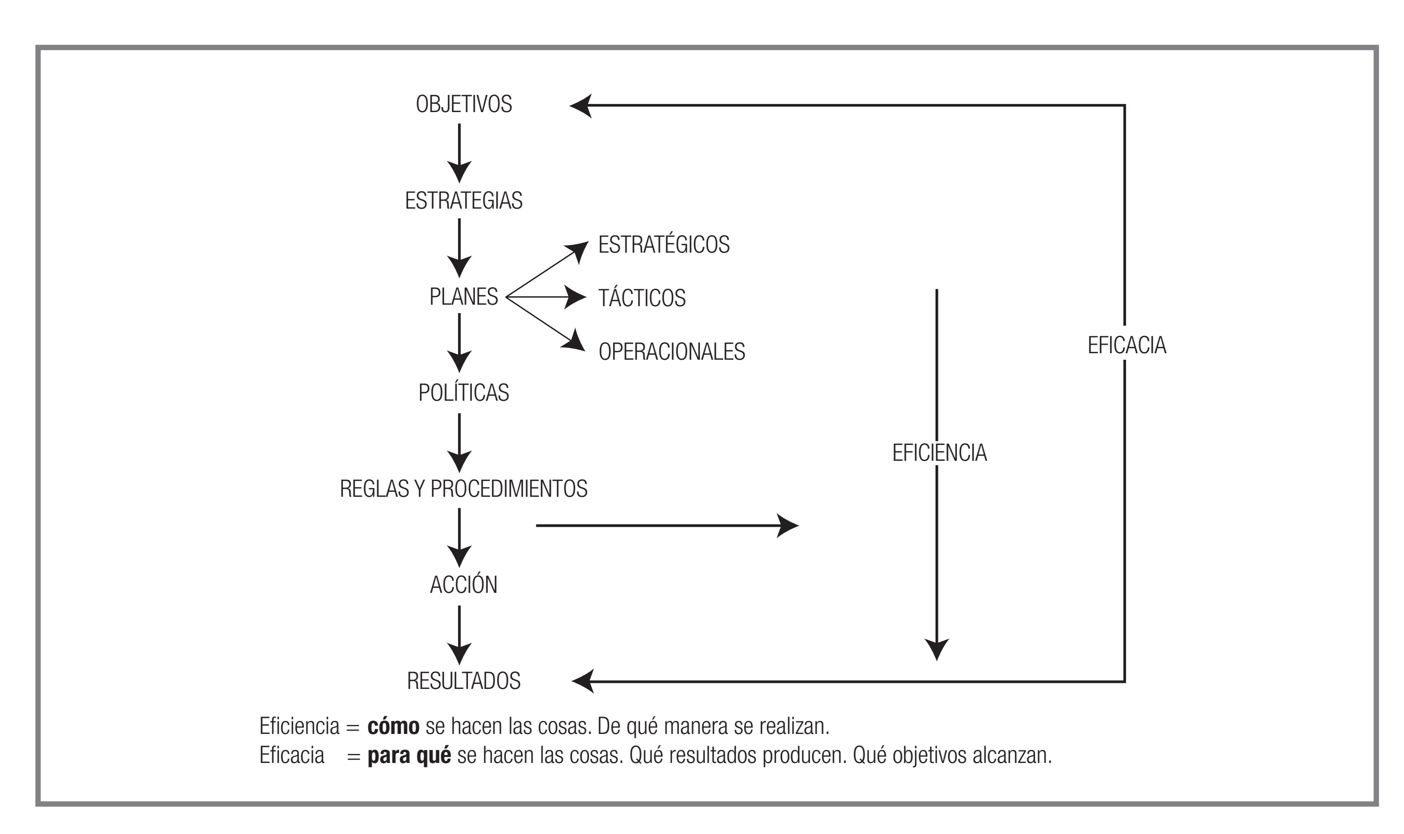


Figura 1.14 *Relaciones entre eficacia y eficiencia.*

38 KATZ, Daniel y Kahn Robert L., *op. cit.*, p. 87.

39 ARGYRIS, Chris, *A integração individuo-organização*, São Paulo, Atlas, 1975.

40 BENNIS, Warren G., *Changing organization: essays on the development and evaluation of human organization*, Nueva York, McGraw-Hill, 1966.

Etzioni,[41] Likert,[42] Georgopoulos, Mahoney y Jones,[43] McGregor[44] y Selznick.[45] Likert critica las medidas tradicionales de *eficacia administrativa*. "Todas las mediciones del resultado final ofrecen datos de hechos consumados como medición de la producción, gastos de material, costos, obtención de beneficios y todos los demás datos del área financiera. Esas mediciones son valiosas, sin embargo, su capacidad provisoria es bastante limitada. En general, las mediciones de los resultados sólo sirven para *tapar el pozo una vez que el niño se ha ahogado*."[46] Likert considera como *variables intervinientes*, que conducen a la eficacia administrativa, algunos factores como calidad de vida en el trabajo, nivel de confianza e interés, motivación, lealtad, desempeño y capacidad de la organización para comunicarse abiertamente, interactuando de manera efectiva y llegando a decisiones adecuadas. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de la organización.[47]

Negandhi[48] advierte que la supervivencia y el crecimiento de la organización como negocio depende de su fuerza financiera o económica: algunos datos como utilidad, costo por unidad, ventas, son indicadores de la fortaleza financiera de la empresa. Pero esas salidas son sólo el resultado de la acción administrativa y los administradores pueden sobrecargar a la organización, drenando sus posibilidades a largo plazo para llevarla a obtener altas utilidades y ventas elevadas en el corto plazo. Así, no es correcto utilizar únicamente índices económicos para medir la eficacia administrativa. Existen otros criterios que son necesarios para evaluar adecuadamente la *eficacia administrativa*.

41 ETZIONI, Amitai, "Two approaches to organization analysis: a critique and a sugestion", *Administrative Science Quarterly,* núm. 5, pp. 257-258, 1960.

42 LIKERT, Rensis, *A organização humana*, São Paulo, Atlas, 1975.

43 GEORGOPOULOS, Brasil S., MAHONEY, G. M. y JONES, N. W., "A path-goal approach to productivity", *Journal of Applied Psychology*, núm. 41, pp. 345-353, 1957.

44 McGREGOR, Douglas M., "O lado humano da empresa", en Balcão, Yolanda Ferreira y Cordeiro, Laerte Leite, *O comportamento humano na empresa,* Río de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, Instituto de Documentação, 1971, pp. 45-60.

45 SELZNICK, Philip, "Foundations of the theory of organizations", *American Sociological Review*, núm. 13, pp. 25-35, 1948.

46 LIKERT, Rensis, *op. cit*., p. 124.

47 *Ibidem*, p. 44.

48 NEGANDHI, Anant R., "A model for analyzing organizations in cross-cultural settings", en *Modern organization theory: contextual environmental, and socio-cultural variables*, Centers for Business and Economic Research, The Kent State University Press, 1973, pp. 298-299.



***Nota interesante:* Medidas de la eficacia administrativa**

Negandhi sugiere las siguientes medidas de eficacia administrativa:[49]

1. Capacidad de administración para atraer la fuerza de trabajo adecuada.
2. Niveles elevados de la moral de los empleados y de la satisfacción en el trabajo.
3. Niveles bajos de rotación de personal y de ausentismo.
4. Relaciones interpersonales satisfactorias.
5. Relaciones interdepartamentales (entre los subsistemas) sanas.
6. Percepción de los objetivos globales de la organización.
7. Utilización adecuada de la fuerza de trabajo de alto nivel.
8. *Eficacia organizacional* para adaptarse al ambiente externo.

La *eficacia administrativa* lleva a la *eficacia organizacional*. Ésta se alcanza cuando se reúnen tres condiciones esenciales:

1. Logro de los objetivos organizacionales.
2. Mantenimiento del sistema interno.
3. Adaptación al sistema externo.

Para que una organización logre *eficacia*, debe poner atención simultáneamente en estas tres condiciones esenciales. Pero el logro de la *eficacia* se topa con la complejidad de los requisitos que la organización como sistema abierto posee. La *eficacia* y el éxito organizacional constituyen un problema complejo en virtud de sus múltiples relaciones con sus socios. La eficacia significa la satisfacción de los accionistas de la organización.

Medidas de eficacia organizacional

La eficacia organizacional es un concepto amplio y complejo en virtud de sus múltiples relaciones con sus socios. Hay un conjunto de intereses y satisfacciones en juego, muchos de los cuales entran en conflicto entre sí y son hasta cierto punto antagónicos. Así, la tarea de la administración es mantener el equilibrio entre esos

49 *Ibidem*, p. 299.



Figura 1.15 *El éxito organizacional.*

componentes. Los principales indicadores de la eficacia organizacional son:

1. *Producción:* representa la capacidad de producir las salidas organizacionales en cantidad y calidad. Está relacionada con los productos que consumen los clientes de la organización y no incluye consideración alguna acerca de eficiencia desde el punto de vista de clientes, satisfacción de necesidades de la sociedad, alivio de pacientes, graduación de estudiantes, etcétera.
2. *Eficiencia:* señala la relación entre salidas y entradas. Es un indicador que se expresa en términos de porcentajes o índices de costo/beneficio, costo/producto o costo/tiempo. Es un criterio a corto plazo relacionado con todo el ciclo entrada-proceso-salida. Resalta el elemento entrada y el elemento proceso. Entre los indicadores de eficiencia se encuentran la tasa de rendimiento sobre el capital o sobre los activos, costo unitario, costo por producto, costo por cliente, tasas de ocupación, tiempo de paro, índice de desperdicio. La eficiencia es aquí un elemento que predispone a la eficacia.
3. *Satisfacción:* la organización es un sistema social que tiene que prestar atención a los beneficios otorgados a sus grupos de interés (funcionarios, clientes, proveedores y prestadores de servicios). La organización satisface las demandas del ambiente a través de la responsabilidad social, ética, voluntarismo, etc. Los indicadores de satisfacción incluyen las actitudes de los funcionarios, rotación, ausentismo, quejas y reclamaciones, satisfacción del cliente, etcétera.
4. *Adaptabilidad:* es el mecanismo mediante el cual la organización responde a los cambios inducidos externa e internamente. Es el tiempo de reacción y de respuesta de la organización a los cambios ambientales. Este criterio se refiere a la capacidad de la administración de percibir los cambios tanto en el ambiente externo como en la propia organización. Problemas en los indicadores de producción, eficiencia o satisfacción pueden ser señales para cambiar de prácticas o de políticas. También el ambiente puede demandar resultados diferentes o proporcionar entradas diferentes, lo cual exige un cambio. Si la organización no se adapta adecuadamente, su supervivencia corre peligro. No existen medidas de adaptabilidad que sean específicas y concretas. Estas medidas están dadas por respuestas a cuestionamientos. Sin embargo, la administración puede implementar medidas que favorezcan el sentido de disposición al cambio.
5. *Desarrollo:* La organización tiene que invertir en ella misma para incrementar su desarrollo y su capacidad de realización. El desarrollo se relaciona con el aumento de la riqueza organizacional: con sus activos tangibles e intangibles. Los esfuerzos por el desarrollo son los relacionados con programas de capacitación y de desarrollo del personal, incluyendo varios enfoques psicológicos y sociológicos. Un ejemplo es el D.O. (desarrollo organizacional), que se verá más adelante. Los conceptos modernos del aprendizaje organizacional sirven para aumentar la capacidad de aprender y de innovar lo que garantiza el desarrollo y, en consecuencia, el aumento de la

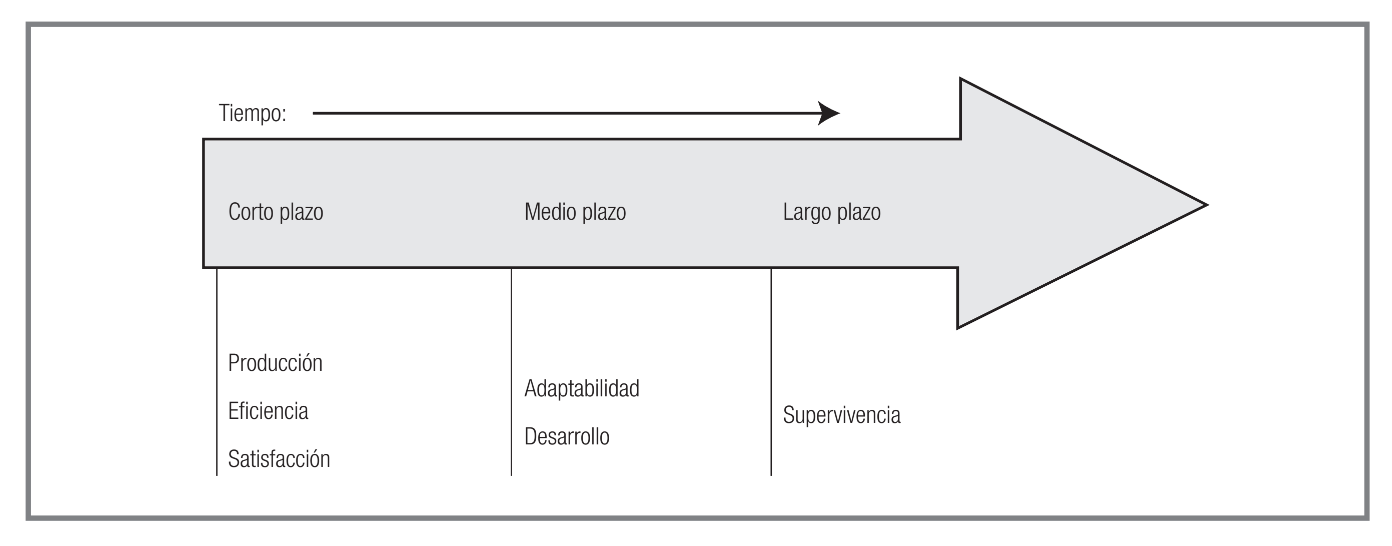


Figura 1.16 *Indicadores de eficacia organizacional.*

producción, eficiencia, satisfacción, adaptabilidad y supervivencia.

6. *Supervivencia:* Toda organización necesita invertir en ella misma para aumentar su capacidad de supervivencia a largo plazo. La supervivencia depende de todos los criterios ya enumerados.

Nota interesante: El equilibrio entre los indicadores

El equilibrio óptimo entre los seis componentes citados es indispensable para el éxito organizacional. Puede que una organización sea eficaz en términos de producción, satisfacción y eficiencia, pero ineficaz en términos de adaptabilidad y desarrollo. Puede que una organización sea eficaz a corto plazo, pero con pocas oportunidades de supervivencia en el futuro. El equilibrio óptimo significa nivelar el desempeño de la organización con respecto a todos estos componentes a lo largo del tiempo. Es lo que muchos autores llaman *balanced scorecard* o *cuadro de mando integral*.[50]

La supervivencia constituye la medida definitiva y a largo plazo de la eficacia organizacional. Sin embargo, entre más lejano es el futuro, tanto más inciertos son los indicadores. De esta manera, las medidas de producción, satisfacción y eficiencia son relativamente más concretas, específicas, verificables y objetivas que las medidas de adaptación y desarrollo.

La eficacia organizacional depende de todos estos criterios para garantizar la capacidad de la organización de mantenerse en el ambiente. Pero lo que es cierto, es que la *ARH* desempeña un papel de suma importancia tanto en el logro de la eficiencia como de la eficacia organizacional. Esto es lo que trataremos de demostrar a lo largo de este libro.

Capital humano y capital intelectual

Durante toda la *Era Industrial*, las organizaciones que tenían éxito eran aquellas que incrementaban su capital financiero (convertido en edificios, fábricas, máquinas, equipos, inversiones financieras) y hacían que creciera y se expandiera. La imagen de éxito organizacional estaba representada por el tamaño de la organización y de sus instalaciones físicas, por el patrimonio contable y, sobre todo, por la riqueza financiera. Las organizaciones trataban de acumular activos tangibles, físicos y concretos como base de su éxito, su fuerza y poder de mercado. La acumulación de recursos —financieros y materiales— era uno de los objetivos organizacionales más importantes. Eso ya pasó. Hoy las organizaciones que tienen éxito son extremadamente ágiles e innovadoras y, por esta razón, no dependen de su tamaño. En otras palabras, actualmente el que una organización sea grande no significa que tenga éxito. Existen organizaciones pequeñas que logran un éxito enorme y que son más rentables que organizaciones más grandes. ¿A qué se debe? La razón es sencilla, se llama innovación. Es la capacidad de una organización de proporcionar productos y servicios creativos e innovadores que transforman a los demás productos y servicios en cosas obsoletas e inútiles. Es la capacidad de una organización de adelan-

50 KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*, Río de Janeiro, Campus, 1997.

tarse a las demás y conquistar clientes y consumidores antes, al ofrecerles mayor satisfacción por sus compras.

En la *Era de la Información*, el capital financiero deja de ser el recurso más importante de una organización. Otros activos intangibles e invisibles toman rápidamente su lugar relegándolo a un plano secundario. Nos referimos al *capital intelectual*. El capital intelectual de la organización está constituido de activos intangibles como:[51]

1. *Capital interno:* comprende la estructura interna de la organización, conceptos, modelos y sistemas administrativos y de cómputo. La estructura interna y las personas constituyen lo que generalmente conocemos como organización. Además, la cultura o el espíritu organizacional forman parte integral de esta estructura interna.
2. *Capital externo:* comprende la estructura externa de la organización, o sea, las relaciones con clientes y proveedores, así como marcas, marcas registradas, patentes y el prestigio de la empresa. El valor de estos activos está determinado por el grado de satisfacción con que la empresa soluciona los problemas de sus clientes.
3. *Capital humano:* es el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No es suficiente tener personas. Son necesarios una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes. De este modo, el capital humano está constituido básicamente por los talentos y competencias de las personas. Su utilización plena requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora.

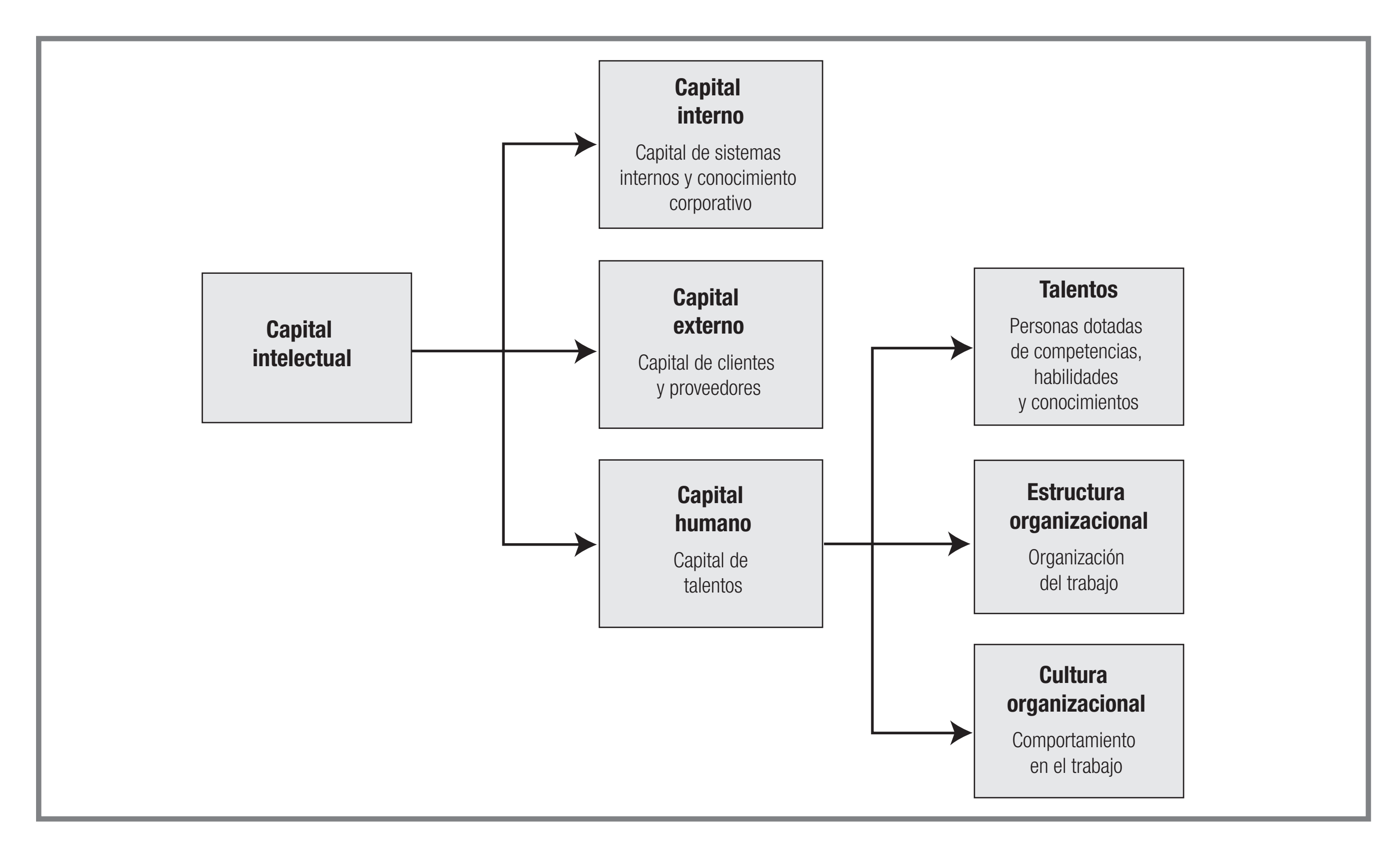


Figura 1.17 *Las divisiones del capital intelectual.*[52]

51 SVEIBY, Karl Erik, *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*, Río de Janeiro, Campus, 1988, pp. 11-12.

52 CHIAVENATO, Idalberto, *Construção de talentos: coaching y monitoring*, Río de Janeiro, Campus, 2002.

Así, organización, clientes y personas constituyen el trípode del capital intelectual. El conocimiento es fundamental en este conjunto. El capital físico se deprecia con el uso, pero el valor del conocimiento aumenta cada vez más. El caudal de conocimiento de una persona no disminuye, se complementa con el de los otros.

Nota interesante: La perspectiva del capital intelectual

La perspectiva del capital intelectual muestra que:

1. Para conservar y desarrollar el conocimiento, las organizaciones deben ofrecer un trabajo desafiante que proporcione a las personas experiencias y conocimientos.
2. El conocimiento proporcionado por sus directivos constituye la riqueza más importante de las organizaciones.
3. Las organizaciones necesitan desarrollar estrategias claras de ARH, para poder atraer, conservar y motivar a sus directivos.
4. Los directivos que poseen el conocimiento son los que principalmente contribuyen al éxito de la organización.
5. Las organizaciones necesitan transformarse rápidamente en organizaciones de aprendizaje para que puedan emplear adecuadamente el conocimiento.
6. Para tener éxito en la Era de la Información, las organizaciones deben adoptar la perspectiva del conocimiento e invertir fuertemente en él.

Para incrementar su capital intelectual, las organizaciones se están transformando en verdaderas organizaciones del conocimiento o agencias de conocimiento y de aprendizaje. ¿Por qué motivo? Transformar y convertir la información en conocimiento rentable a través de su procesamiento en nuevos productos, servicios, procesos internos, nuevas soluciones y, sobre todo, en creatividad e innovación. El ambiente en el que trabajarán las personas en el futuro ya ha sido descrito por muchos autores. Algunos le llaman tercera onda,[53] sociedad de la información,[54] sociedad del conocimiento[55] o era poscapitalista.[56] Posiblemente la era virtual[57] o la era del conocimiento[58] estarán caracterizadas por la máquina inteligente[59] y por la irracionalidad.[60] De cualquier manera, actualmente el conocimiento constituye el recurso productivo más importante de las organizaciones y la tendencia es que se haga cada vez más importante para el éxito de la organización.

Gran parte del capital intelectual está representado por el capital humano. El capital humano está constituido por las personas que forman parte de una organización. Capital humano significa talentos que necesitan ser conservados y desarrollados. Más aún, el capital humano significa capital intelectual. Un capital invisible compuesto de activos intangibles. La contabilidad tradicional que sólo se preocupaba por los activos tangibles y físicos tiene que hacer frente a un fenómeno insospechado: el valor de mercado de las organizaciones ya no sólo depende de su valor patrimonial físico sino sobre todo de su capital intelectual. En la *Era de la Información*, el conocimiento se está convirtiendo en el recurso organizacional más importante de una empresa. Una riqueza más importante y crucial que el dinero.

Nota interesante: La nueva riqueza del siglo XXI

Paulatinamente el capital financiero, que caracterizó a la *Era Industrial*, está cediendo su lugar al capital intelectual como base fundamental de las operaciones empresariales. En un mundo en el que los factores tradicionales de producción (naturaleza, capital y trabajo) ya agotaron y consumieron su aportación a los negocios, las empresas han empezado a invertir fuertemente en capital intelectual con el objeto de mejorar su ventaja competitiva. Creatividad e innovación por medio de ideas. Las ideas provienen del conocimiento y éste, a su vez, está en la cabeza de las personas. El hecho es que las empresas que tienen éxito se están transformando en organizaciones educadoras y en organizaciones del conocimiento, en las que

---

53 TOFFLER, Alvin, *The third wave*, Nueva York, Morrow, 1980.

54 MASUDA, Yoneji, *The information society as a postindustrial society*, Tokio, Institute for the Information Society, 1980.

55 MASUDA, Yoneji, The information society as a postindustrial society, *op. cit.* y NAISBITT, John, *Megatendências: as dez grandes transformações ocorrendo na sociedade moderna*, São Paulo, abril: Círculo do Livro, 1982.

56 DRUCKER, Peter F., *Sociedade pós-capitalista*, São Paulo, Pioneira, 1993.

57 RHEINGOLD, Howard, *The virtual community: homes-teading on the electronic frontier*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1993.

58 SAVAGE, Charles, *Fifth generation management: cocreating through virtual enterprising, dynamic teaming, and knowledge networking*, Boston, Buttereorth-Heinemann, 1996.

59 ZUBOFF, Shoshana, *In the age of the smart machine: the future of work and power*, Nueva York, Basic Books, 1988.

60 HANDY, Charles B., *The age of unreason*, Boston, Harvard Business School Press, 1989.

El proyecto supersónico de Embraer[61]

La fábrica aún no está terminada. Después de una expropiación y de un proceso jurídico entre el gobierno de São Paulo y los agricultores de naranja —cuyas tierras habían sido declaradas de utilidad pública—, la ciudad de Araraquara ya considera como suyo el punto aeroespacial de Embraer en Gavião Peixoto. Éste es un municipio de 4 500 habitantes, que se independizó hace pocos años y con insuficiente estructura para atender la llegada de técnicos y ejecutivos que migrarán a la región. En Araraquara se concentrará la mayor parte de los tres mil funcionarios de la fábrica. De ahí surgirá el dinero que se moverá en la región como consecuencia de la llegada de Embraer.

Los aviones empiezan a sustituir a las naranjas en los sueños de prosperidad de la población de la ciudad. Nuevos proyectos residenciales y comerciales, que comprenden hipermercados y centros comerciales, se han acelerado. Redes hoteleras como Meliá y Accor tratan de marcar posiciones en el municipio. Los jóvenes están inquietos ante la posibilidad de encontrar un lugar a la sombra del mundo de la alta tecnología y de las pruebas supersónicas. La ciudad vive a la expectativa de la transición económica definitiva de la agricultura a la producción de bienes de altísimo valor agregado. Hasta la población de Hortência, el barrio más alejado en la periferia de Araraquara, fue sacudida por la noticia de la llegada de Embraer. En Hortência soñaban con el fin de la estacionalidad del trabajo en los naranjales. Los recolectores trabajan seis meses por año con salarios mensuales de R$300.* El resto del tiempo viven de trabajos eventuales. Las posibilidades de que obtengan un empleo en Embraer son remotas dada su poca preparación. Sin embargo, hay muchos empleos indirectos a la vista, entre 1 500 (7 905.00 pesos mexicanos) y tres mil reales (15 810.00 pesos mexicanos). El comercio empieza a hacer sus cálculos. Cuando Embraer esté operando a su máxima capacidad, su nómina será de cerca de R$70 millones anuales (aproximadamente 369.00 millones de pesos mexicanos), si se toma como base el salario medio de la empresa en San José de los Campos, SP. Si un cuarto de estas percepciones se queda en el comercio de la ciudad, el movimiento en las tiendas crecerá 15%. Esto proporciona un efecto muy superior al que podría dar el sector agrícola.

El modelo de empresa en la citricultura es concentrador, no distribuye la riqueza. Ahora el desarrollo de la región depende del avance tecnológico y del mejoramiento del nivel de mano de obra. La industria representada por empresas como Inepar, Nestlé, Lupo, Kaiser y Cutrale es la principal fuente de empleo del municipio con 33% de las plazas.

Otro sector que se está moviendo es el inmobiliario. Parte de los salarios de la empresa será utilizada en gastos para vivienda. Una de las principales constructoras de la región construye tres edificios medianos y departamentos amueblados y planea un edificio alto. Varios proyectos que estaban en los cajones o que se desarrollaban lentamente se han acelerado. Embraer creó una expectativa positiva en la ciudad, aumentó incluso la autoestima de la población. El Ayuntamiento estudia la creación de un nuevo distrito industrial en ese municipio, que se sumará a los ya existentes. La idea es concentrar el máximo número de proveedores de Embraer.

Los productores de naranja están lejos de una mejor producción. El precio de la naranja alcanzó el nivel más bajo de los últimos años y también cayó el precio de la caja en el mercado interno. Hay mucha oferta de naranja. De esta manera no existe nada que se oponga a la instalación de la nueva fábrica. El gobierno de São Paulo con base en peritajes técnicos proporcionó R$9 millones (aproximadamente 47 millones de pesos mexicanos) para la expropiación del terreno, a un precio medio de R$ 13 mil (68 510.00 pesos mexicanos) por alqueire.* Las haciendas afectadas por la expropiación pretenden hacer contraofertas superiores. Y uno de los temas que debe airearse es el de la ganancia cesante de las propiedades. Esta ganancia es aquella que las empresas dejan de percibir debido a la interrupción forzada de su producción durante determinado periodo. Los naranjales que serán transformados en la fábrica y en la pista de pruebas de Embraer están en plena madurez. De acuerdo con las negociaciones, Embraer no desocupará las plantaciones de naranja inmediatamente. Al principio, la empresa sólo necesita 13% de los 736 alqueires para instalar su pista. La totalidad del área se ocupará en cuatro años.

Muestre cómo una organización puede influir en una comunidad.

---

61 VAILARDAGA, Vicente, O projeto supersônico de Araraquara, *Gazeta Mercantil*, 11 de septiembre de 2000, p. A-6.

* *N. del R.T.* Aproximadamente $1 581.00 pesos mexicanos al tiempo de edición de este libro.

* *N. del R. T.* Antigua medida de superficie que corresponde a 15 625 cuartas cuadradas.

el aprendizaje organizacional se incrementa y se desarrolla mediante procesos inteligentes de administración del conocimiento. En esas empresas, la ARH se encuentra cada vez más comprometida con el aumento del capital intelectual y una mayor aplicación de éste.

Resumen

Las *personas* y las *organizaciones* se encuentran en una interacción continua y compleja; las *personas* pasan la mayor parte de su tiempo en las *organizaciones* de las que dependen para vivir y las *organizaciones* están constituidas por *personas* sin las que no podrían existir. Sin las *personas* y sin las *organizaciones* no habría *ARH*.

Una *organización* existe solamente cuando se unen dos o más personas que pretenden cooperar entre sí para lograr objetivos comunes, que las iniciativas individuales en forma independiente no podrían lograr. Existe una gran variedad de *organizaciones*: empresas industriales, empresas prestadoras de servicios, empresas financieras, bancos, universidades, escuelas, ejércitos, instituciones gubernamentales, hospitales, iglesias, etc. Las *organizaciones* se pueden estudiar de acuerdo con el *modelo de sistema abierto*: importan, transforman y exportan energía mediante ciclos recurrentes de actividades. Las *organizaciones* también pueden ser analizadas de acuerdo con el *modelo sociotécnico*: están compuestas por un sistema *técnico* y un sistema *social* que se entrelazan íntimamente, y que son administrados por un sistema gerencial. Al establecer sus objetivos, las empresas definen su racionalidad, con lo que desarrollan estrategias para lograr sus objetivos. Como *sistemas abiertos*, las organizaciones tienen un intercambio íntimo con el ambiente, y esta interdependencia de la *organización* con su *ambiente* lleva al concepto de eficacia organizacional. La eficacia organizacional depende del logro de los objetivos, del mantenimiento del sistema interno (personas y recursos humanos) y de su adaptación al ambiente externo. De ahí la importancia del papel de la *ARH* en la vida de las *organizaciones*.

Conceptos clave

Ajuste

Ambiente

Competencia

Cooperación

Diferenciación

Eficacia

Eficiencia

Entropía

Entropía negativa

Equifinalidad

Estabilidad

Homeostasis

Negentropía

Organización

Organizaciones complejas

Sistema

Sistema abierto

Sistema sociotécnico

Preguntas de análisis

1. ¿Por qué es importante el estudio de la interacción entre personas y organizaciones?
2. Explique el concepto de organizaciones.
3. ¿Cuáles son las principales características de las organizaciones complejas?
4. Explique el concepto de sistema.
5. ¿Cuáles son las diferencias entre un sistema abierto y un sistema cerrado?
6. ¿Qué es la entropía negativa?
7. ¿Qué es equifinalidad?
8. ¿Cuáles son las características de una organización de acuerdo con el enfoque de Katz y Kahn?
9. Explique la organización de acuerdo con el modelo sociotécnico.
10. ¿Cuáles son las estrategias cooperativas y competitivas de la organización con respecto al ambiente?
11. Explique la eficacia organizacional y ¿qué papel juega la ARH para lograrla?
12. Enuncie los principales indicadores de la eficacia organizacional.
13. Evalúe el concepto de capital intelectual.

Ejercicio

Metalúrgica Santa Rita, S. A. (Mesarisa) es una empresa mediana, de capital público, que se dedica a la producción y comercialización de candados, cerraduras, picaportes, herrajes, etc., tanto para residencias (casas, departamentos, edificios en general) como para vehículos (automóviles, camiones, motocicletas, tractores, etc.). Su línea de producción es extensa y comprende cerca de 600 artículos destinados tanto al mercado de la construcción como al mercado automotriz. Para la producción de esta línea, Mesarisa instaló una fábrica en los alrededores de

São Paulo. La comercialización se hace por medio de *filiales* situadas en São Paulo, Río de Janeiro, Porto Alegre, Bello Horizonte y Recife. En cada *filial* existe un depósito de producto terminado tanto para el mercado industrial (constructoras, industria automovilística, etc.) como para el mercado de repuestos (cerrajeros, talleres mecánicos en general, etcétera).

Fundada en 1960 por el actual director y presidente, Raimundo Correia, Mesarisa experimentó una fuerte expansión en la década de 1970, debido al llamado milagro económico brasileño, cuando hubo un enorme aumento en la construcción inmobiliaria paralelamente a la producción de automóviles en Brasil. A partir de 1989, Mesarisa empezó a sentir los efectos de la recesión en el mercado inmobiliario y en el mercado automotriz, tuvo que reducir sus operaciones de producción, sus inversiones y su fuerza de trabajo. A pesar de haber reducido su plantilla de personal de 1 900 a 1 400 empleados, mantiene la misma estructura organizacional, a saber:

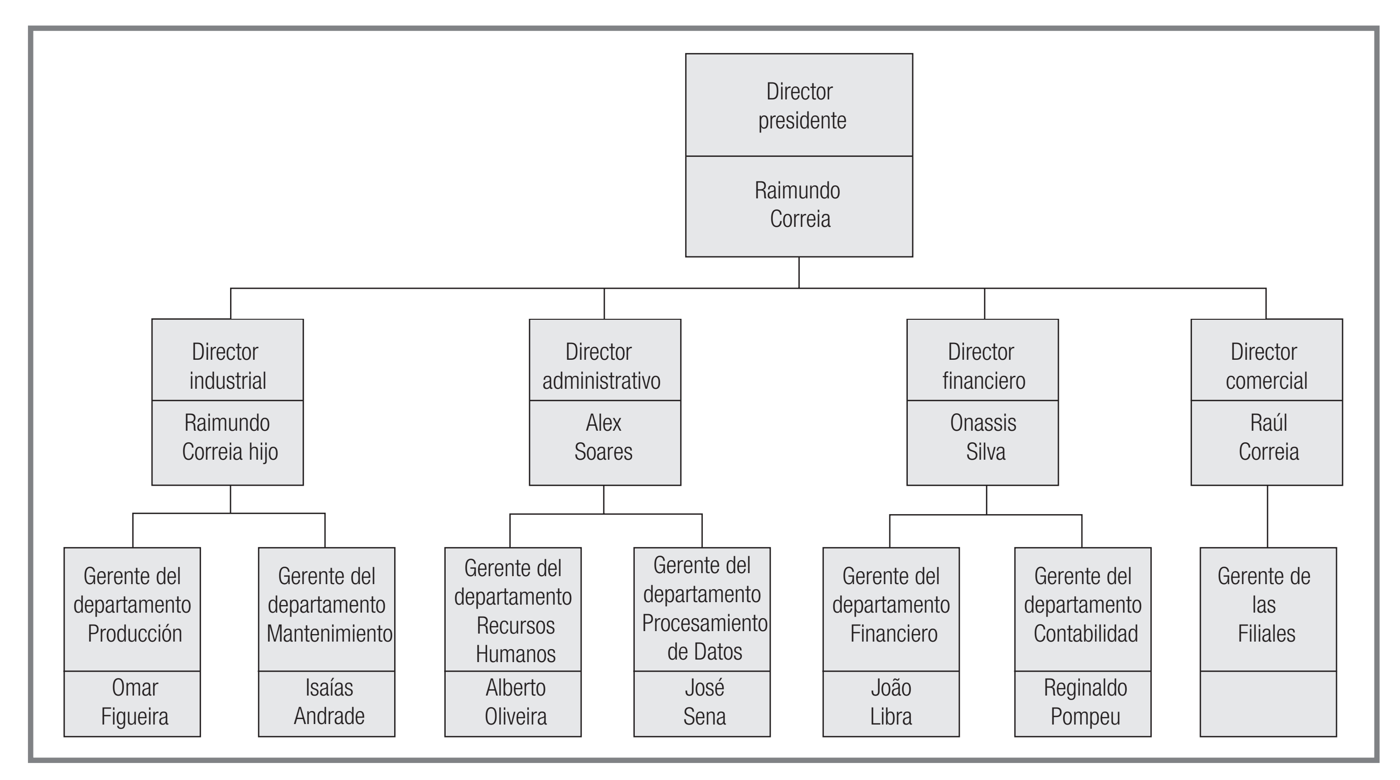


Figura E.1 *Organigrama de Mesarisa.*

Los niveles jerárquicos de esta estructura organizacional están dispuestos de la manera siguiente:

1. Director presidente
2. Directores de área (Industrial, Administrativo, Financiero y Comercial)
3. Gerentes de departamento (Producción, Mantenimiento, RH, Procesamiento de Datos, Financiero, Contabilidad, Filiales)
4. Jefes de sector
5. Supervisores de sección
6. Encargados
7. Asalariados comunes
8. Trabajadores por hora

Para el director presidente, el mayor desafío de la empresa es alcanzar un nivel de eficacia y de eficiencia en los negocios que les permita obtener el máximo aprovechamiento posible de sus operaciones. Por lo tanto solicitó a cada director y a cada gerente de departamento que presentaran un plan de cómo cada área y cada departamento podría mejorar su nivel de eficiencia y de eficacia.

El gerente de Recursos Humanos, Alberto Oliveira, quiso dar una visión global de su departamento, considerando que los recursos humanos se encuentran en todos los demás departamentos y áreas de la empresa.

De esta manera, *eficiencia* y *eficacia* se deben ver en términos de la empresa y no simplemente en términos de los departamentos. Por lo tanto, su problema es definir la *eficacia* y *eficiencia* de la *administración de recursos humanos* a nivel organizacional. Pero, ¿cómo hacerlo?

2

Las personas

Lo que verá en este capítulo

- Variabilidad humana.
- Cognición humana.
- La naturaleza compleja del hombre.
- La motivación humana.
- La comunicación.
- El comportamiento humano en las organizaciones.
- Capital humano.

Objetivos de aprendizaje

- Mostrar la importancia que tienen las personas en el éxito de la organización.
- Entender las diferencias individuales, la cognición y la percepción humanas.
- Identificar los distintos enfoques de la motivación humana.
- Señalar la importancia del proceso de comunicación en el comportamiento humano.

Caso introductorio

Matrix

Claudia Sánchez quiere modificar radicalmente la relación de la empresa con sus empleados. Como presidenta, desea reformar la estructura organizacional de la empresa para transformarla en una empresa más ágil, dinámica y competitiva. Como parte de esa transformación, quiere modificar la actitud de las personas hacia la empresa. Eso implica cambiar los papeles que desempeñan. Si usted fuera la presidenta, ¿cómo presentaría sus ideas a la mesa directiva de la empresa?

Las organizaciones dependen de las personas para que las dirijan, controlen y para que operen y funcionen. No hay organización sin personas. Toda organización está constituida por ellas, de quienes depende para su éxito y continuidad. El estudio de las personas constituye un punto básico de las organizaciones y, especialmente, de la ARH. Sin organizaciones ni personas no habría ARH. En esta última hay dos vertientes diferentes al considerar a las personas: las personas en cuanto tales (dotadas de características propias de personalidad e individualidad, de aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) y las personas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional).

La ARH moderna, procura tratar a las personas como tales y no sólo como recursos organizacionales importantes, de esta forma rompe con la tradición de tratarlas como simples medios de producción, es decir, las considera personas y no simplemente como recursos o insumos. Hace poco tiempo, a las personas se les trataba como objetos, como recursos productivos, semejante a las máquinas o a las herramientas de trabajo, como meros agentes pasivos que debían ser administrados. Se observó que esa forma limitada y retrógrada de considerar a las personas ocasionaba fuertes resentimientos y conflictos laborales, además de un gradual distanciamiento y alejamiento de las personas de sus tareas en la organización. Como consecuencia de esto se presentaban problemas de calidad y productividad. Esos problemas se enfrentaban como si sólo concernieran a la gerencia y a la dirección, pero no a las personas. De hecho, la gerencia y la dirección están constituidas por un porcentaje muy pequeño de integrantes de la organización, esos problemas eran analizados y resueltos por una pequeña minoría que tenía otras muchas cosas que hacer. En realidad muchos de esos problemas eran diferidos y aplazados, asimismo ocasionaban una reducción en la competitividad de las organizaciones. La tendencia actual es que todas las personas en todos los niveles sean administradores, y no sólo realizadores de sus tareas. Cada persona debe estar consciente de que además de realizar sus tareas, debe ser un elemento de diagnóstico y de solución de problemas, para que su trabajo en la organización mejore de manera continua. Así es como las organizaciones de éxito crecen y se fortalecen.



Nota interesante: Los factores de producción en la actualidad

En la era industrial predominaban los factores de producción tradicionales: naturaleza, capital y trabajo en forma de mano de obra. Actualmente, en la era de la información estos factores tienden a la

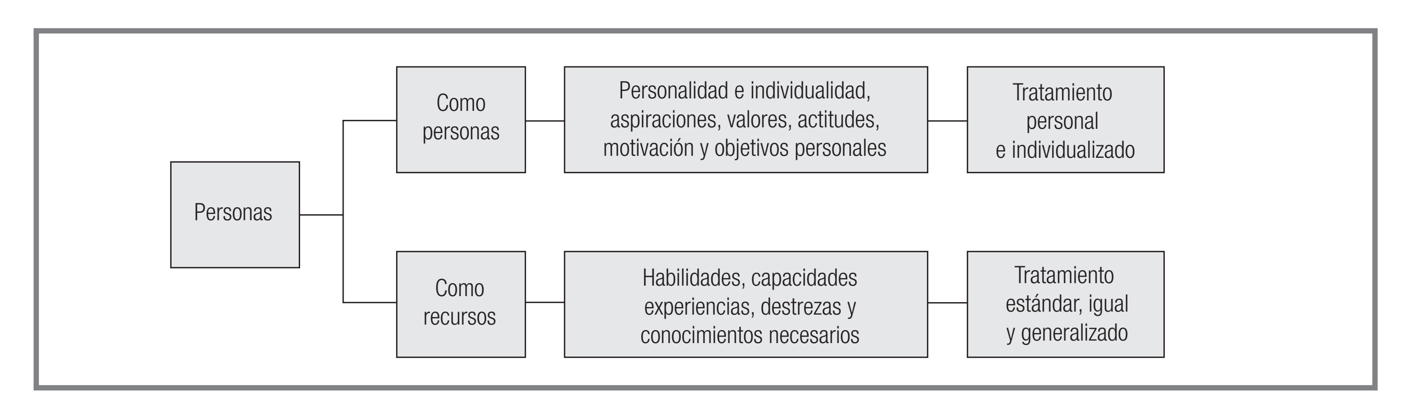


Figura 2.1 *Personas como personas y personas como recursos.*

ley de los rendimientos decrecientes: toda inversión en ellos produce ganancias cada vez menores. Las organizaciones con éxito invierten en las personas. Pero, concretamente: ¿a qué se debe esto? En el mundo de hoy, los factores de éxito ya no tienen que ver con el tamaño de la organización, la escala de producción o los bajos costos; estos factores han perdido importancia, en cambio la rapidez de respuesta, así como la innovación de productos y servicios adquieren ahora relevancia. ¿Cómo se logra esto? A través de las personas.

Variabilidad humana

El hombre es un animal social con una incontenible tendencia a la vida en sociedad. El hombre vive en organizaciones y ambientes cada vez más complejos y dinámicos. De esta manera "las organizaciones son personas, las organizaciones son grupos y las organizaciones son organizaciones. Los gerentes administran personas, los gerentes administran grupos y los gerentes administran organizaciones. Los gerentes son personas, los gerentes son miembros de grupos y los gerentes son miembros de organizaciones".[1]

Sin embargo, la *variabilidad humana* es muy grande, cada persona es un fenómeno multidimensional, el cual está sujeto a las influencias de una enorme cantidad de variables. Las grandes diferencias en aptitudes, así como los patrones de conducta aprendidos son diversos. Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender a sus miembros en toda su complejidad.[2]

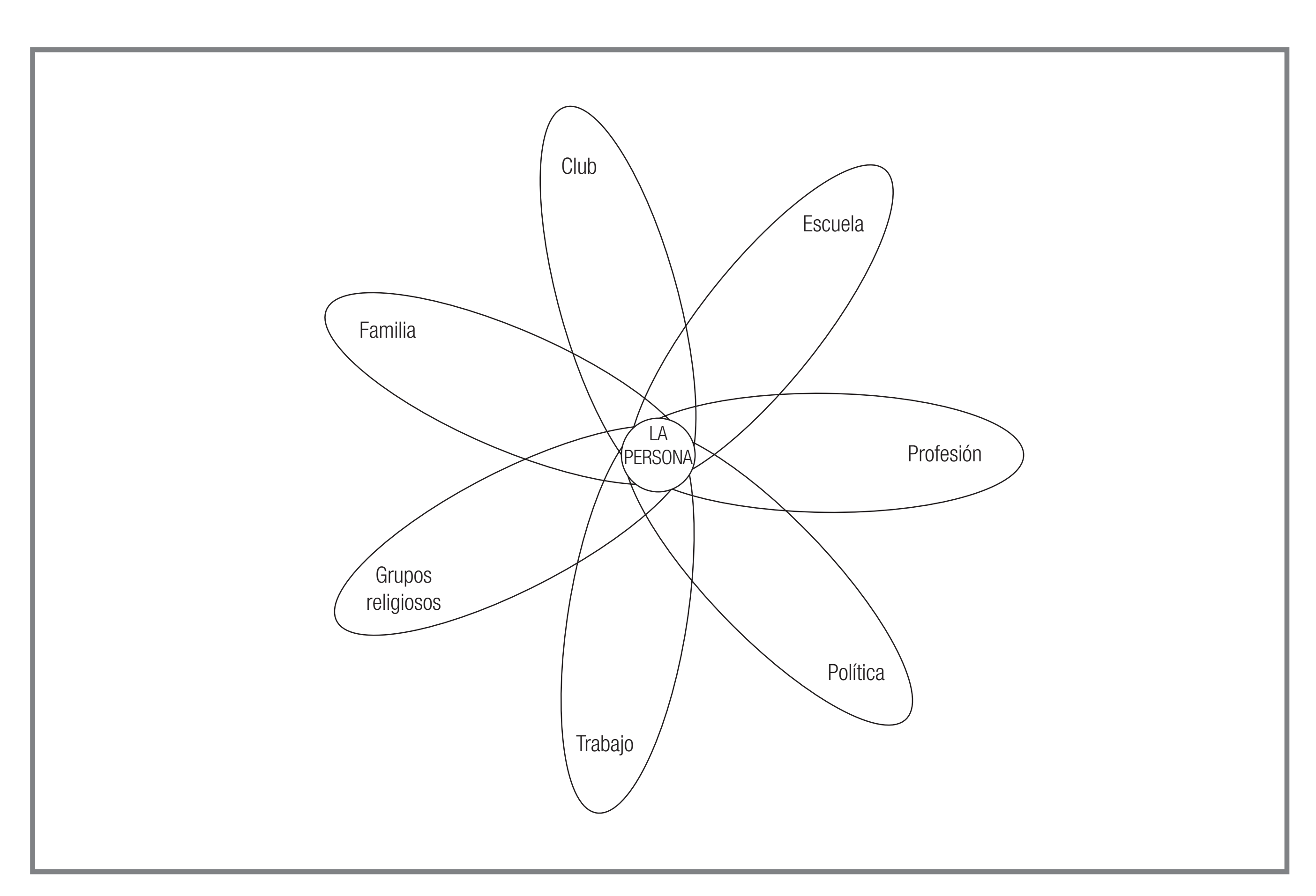


Figura 2.2 *La superposición de la participación multigrupal.*[3]

1 LEAVITT, Harold J., William R. DILL y Henry B. EYRNG, *The organizational word: a systematic view of managers and management*, Nueva York, Harcourt Brace Jovanovich, 1973, p. 148.

2 THOMPSON, James D., *Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos de teoria administrativa*, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1976, p. 125.

3 HICKS, Herbert G. y C. Ray GULLETT, *The management of organizations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1976, p. 156.

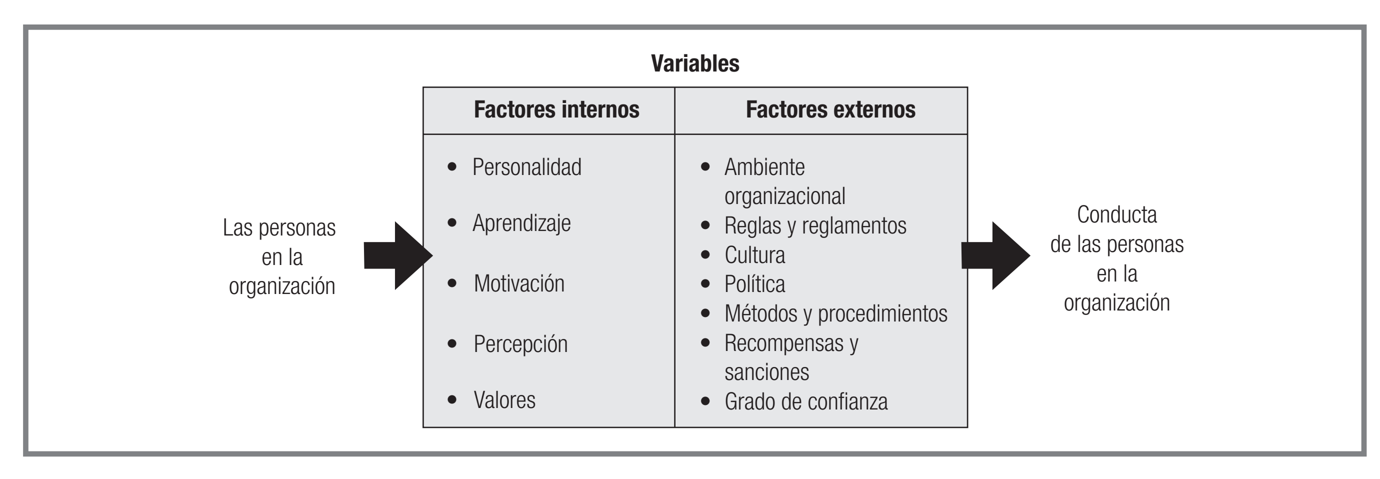


Figura 2.3 *Factores internos y externos que influyen en la conducta humana.*



***Nota interesante:* Importancia de las diferencias individuales de las personas**

Antiguamente, la ARH se caracterizaba por definir políticas en las que a las personas se les consideraba de manera genérica y estandarizada. Las técnicas de RH trataban a las personas como si todas fueran iguales, homogéneas. Actualmente, las diferencias individuales se toman cada vez más en cuenta: la administración de recursos humanos hace hincapié en las diferencias individuales y en la diversidad en las organizaciones. La razón es sencilla: cuanto mayor es la diferencia entre las personas, tanto mayor su potencial de creatividad e innovación.

Dado que las organizaciones están compuestas por personas, el estudio de éstas constituye el tema básico en el análisis de las organizaciones y especialmente en el de la ARH. Pero aunque las organizaciones están compuestas por personas y éstas necesitan incorporarse a las organizaciones para lograr sus objetivos, esta alianza no siempre resulta fácil. Las organizaciones son diferentes entre sí y lo mismo ocurre con las personas. Las diferencias individuales hacen que cada quien tenga sus propias características de personalidad, sus aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, aptitudes, etc. Cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a la influencia de una enorme cantidad de variables.

Cognición humana

La *cognición* es la manera en que una persona se percibe e interpreta a sí misma y a su medio externo. La cognición es el filtro personal a través del cual la persona ve, siente y percibe el mundo a su alrededor. Asimismo, es lo que establece la creencia y la opinión personal respecto a uno mismo o al mundo exterior. Para comprender la conducta de las personas en el ámbito de esta exposición, existen dos teorías importantes: la *teoría de campo* de Lewin y la *teoría de la disonancia cognitiva* de Festinger. Ambas explican cómo funciona la cognición humana.

Teoría de campo de Lewin

La *teoría de campo* de Lewin asegura que la conducta humana depende de dos factores fundamentales:

1. La conducta se deriva de la totalidad de factores y eventos coexistentes en determinada situación. Las personas se comportan de acuerdo con una situación total (*Gestalt*), que comprende hechos y eventos que constituyen su ambiente.
2. Esos hechos y eventos tienen la característica de un campo dinámico de fuerzas, en el que cada uno tiene una interrelación dinámica con los demás, que influye o recibe influencia de los otros. Este campo dinámico produce el llamado campo psicológico personal, que es un patrón organizado de las percepciones de cada individuo y que determina su manera de ver o de percibir las cosas en su ambiente.

El *campo psicológico* es el espacio vital en el que se encuentra la persona y su ambiente psicológico.[4] El *ambiente psicológico* o conductual es lo que la persona percibe e interpreta en relación con su ambiente externo.

---

4 LEWIN, Kurt, *Principles of topological psychology*, Nueva York, McGraw-Hill, 1936.

Es el ambiente el que se relaciona con sus necesidades actuales. En el *ambiente psicológico*, los objetos, las personas y las situaciones pueden adquirir *valores* que determinan un campo dinámico de fuerzas psicológicas. El *valor es positivo* cuando los objetos, las personas y las situaciones pueden o prometen satisfacer las necesidades presentes del individuo y es *negativo* cuando pueden o prometen ocasionar algún perjuicio o daño. La tendencia de los objetos, personas o situaciones con *valor positivo* es atraer al individuo, mientras que los de *valor negativo* es causarle aversión o huida. La atracción es una fuerza o *vector* dirigido hacia el objeto, la persona o la situación, mientras que la aversión es una fuerza o *vector* que lo lleva a apartarse, a alejarse del objeto, la persona o la situación. Un *vector* siempre tiende a producir un movimiento en cierta *dirección*. Cuando dos o más *vectores* actúan al mismo tiempo sobre una persona, el movimiento es una especie de fuerza *resultante* (o momento de fuerzas). Algunas veces el movimiento producido por los vectores puede ser impedido o bloqueado completamente por una *barrera* (impedimento u obstáculo). En general, el movimiento puede ser de aproximación o de alejamiento.

El modelo conductual humano según la *teoría de campo* puede representarse matemáticamente por la ecuación

$$C = f(P, M)$$

donde la *conducta* (C) es resultado o *función* (f) de la interacción entre la *persona* (P) y su *ambiente* (M). En esta ecuación, la *persona* (P) está determinada por las características genéticas y por las adquiridas por el aprendizaje a través de su contacto con el medio. La *teoría de campo* explica por qué un mismo objeto, situación o persona pueden ser percibidos e interpretados de manera diferente por cada individuo.

Teoría de la disonancia cognitiva

La *teoría de la disonancia cognitiva* de Festinger[5] se basa en la premisa de que cada persona se esfuerza por obtener un estado de consonancia o coherencia consigo misma. Si la persona tiene conocimientos sobre sí misma y sobre su ambiente incongruentes entre sí (es decir, un conocimiento implica lo opuesto al otro), entonces se presenta un estado de disonancia cognitiva. La *disonancia cognitiva* es una de las principales fuentes de incongruencia conductual. Las personas no la toleran y cuando se presenta (por ejemplo, cuando un individuo cree en una cosa y, sin embargo, actúa de manera contraria a esa creencia), se ven motivadas a reducir el conflicto. A ese conflicto o incongruencia se le da el nombre de *disonancia*. Un elemento cognitivo es una especie de creencia, conocimiento u opinión que el individuo tiene de sí mismo o del medio externo. Los elementos cognitivos pueden estar relacionados de tres maneras: *consonante*, *disonante* o *irrelevante*:

1. *Relación disonante*, cuando el individuo cree que fumar es nocivo, y sin embargo sigue fumando (dos cogniciones en relación disonante).
2. *Relación consonante*, cuando cree que fumar es nocivo y por lo tanto deja de fumar (dos cogniciones en relación consonante).
3. *Relación irrelevante*, cuando considera que fumar es nocivo y le gusta pasear (elementos en una relación irrelevante).

Cuando se presenta una relación disonante, la persona se siente mal y para escapar del conflicto íntimo trata de adoptar una de las tres acciones siguientes:

1. Puede reducirla, con la modificación de sus cogniciones personales para sintonizarlas o adecuarlas a la realidad externa. La persona modifica su conducta para reducir la disonancia en relación con la realidad externa.
2. Puede reducirla, al tratar de modificar la realidad externa para adaptarla a sus cogniciones personales. La persona conserva sus convicciones y trata de modificar el mundo a su alrededor para adecuarlo a ellas.
3. Si no puede modificar sus convicciones personales ni la realidad externa, entonces la persona tiene que convivir con el conflicto íntimo de la relación disonante o incongruente.

La cognición proporciona un cuadro de referencia para que las personas se sitúen en el mundo que las rodea y lo entiendan adecuadamente. La disonancia cognitiva proviene de situaciones que plantean algún proceso de decisión para el individuo y del conflicto resultante de cogniciones que no coinciden o no concuerdan entre sí. En realidad la vida de todas las personas es una constante búsqueda de reducción de la disonancia.

De estas dos perspectivas (la teoría de campo y la de la disonancia cognitiva) se concluye que la conducta de las personas se apoya más en sus percepciones personales y subjetivas que en hechos objetivos y concretos que

5 FESTINGER, Leon, *A theory of cognitive dissonance*, Stanford, Stanford Univeristy Press, 1957.

existan en la realidad. No es la realidad lo que cuenta, sino la manera personal e individual de visualizarla e interpretarla. Así, las personas no se comportan en relación con la realidad propiamente dicha, sino de acuerdo con la manera en que la perciben y la sienten, esto es, en relación con sus cogniciones personales.

De vuelta al caso introductorio

Matrix

Claudia Sánchez sabe que para modificar actitudes en las personas es necesario que vean y comprendan por qué tienen que cambiar. Matrix quiere dejar de ser un simple centro de trabajo para convertirse en una organización de aprendizaje y de oportunidades. Por otro lado, quiere que las personas se transformen de empleados y trabajadores a colaboradores y socios de la empresa. Finalmente, modificar la conducta humana no es tarea fácil. ¿Cómo puede Claudia concretar su plan?

La compleja naturaleza humana

En función de la teoría de campo y de la teoría de la disonancia cognitiva surgen tres enfoques para el estudio de la conducta de las *personas*:[6]

1. La persona *como un ser transaccional*, que no sólo recibe insumos del ambiente y reacciona a ellos, sino que también asume una posición proactiva, al anticiparse y muchas veces al provocar modificaciones en su ambiente.
2. La persona *con un comportamiento dirigido hacia un objetivo*, es decir que la persona es capaz de tener objetivos o aspiraciones y de hacer esfuerzos para alcanzarlos.
3. La persona *como un modelo de sistema abierto*, dirigido a objetivos, interdependiente con el medio físico y social, activamente involucrada en transacciones con ese medio en la medida en que persigue sus objetivos. Esto exige que la persona desarrolle capacidades mentales: pensar, decidir, etc., y que adquiera informaciones y creencias que le permitan conocer a las personas y a las cosas en su ambiente, así como enfrentarse a ellas. Resulta importante conocer las percepciones de las personas y cómo éstas elaboran una especie de sistema de filtros mediante los cuales conciben su realidad ambiental.



***Recuerde:* La conducta de las personas**

La conducta de las *personas* dentro de la organización es compleja y depende de *factores internos* (que resultan de sus propias características de personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente interno y externo, actitudes, emociones, valores, etc.) y de *factores externos* (que resultan del ambiente, de las características organizacionales, como del sistema de recompensas y sanciones, factores sociales, políticos, cohesión grupal existente, etcétera).

La motivación humana

De los factores internos que influyen en la conducta humana, daremos especial atención a la *motivación*.

Para comprender la conducta humana es necesario un mínimo conocimiento de la motivación. Definir exactamente el concepto de *motivación* es difícil, dado que se ha utilizado en diversos sentidos. De manera general, *motivo* es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento.[7] Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente

6 THOMPSON, James D. y Donald D. VAN HOUTEN, *As ciências do comportamento: uma interpretação*, São Paulo, Atlas, 1975, p. 30.

7 KAST, Fremont E. y James E. ROSENZWEIG, *Organization and management: a system approach*, Tokyo, McGraw-Hill Kogakusha, 1970, p. 245.

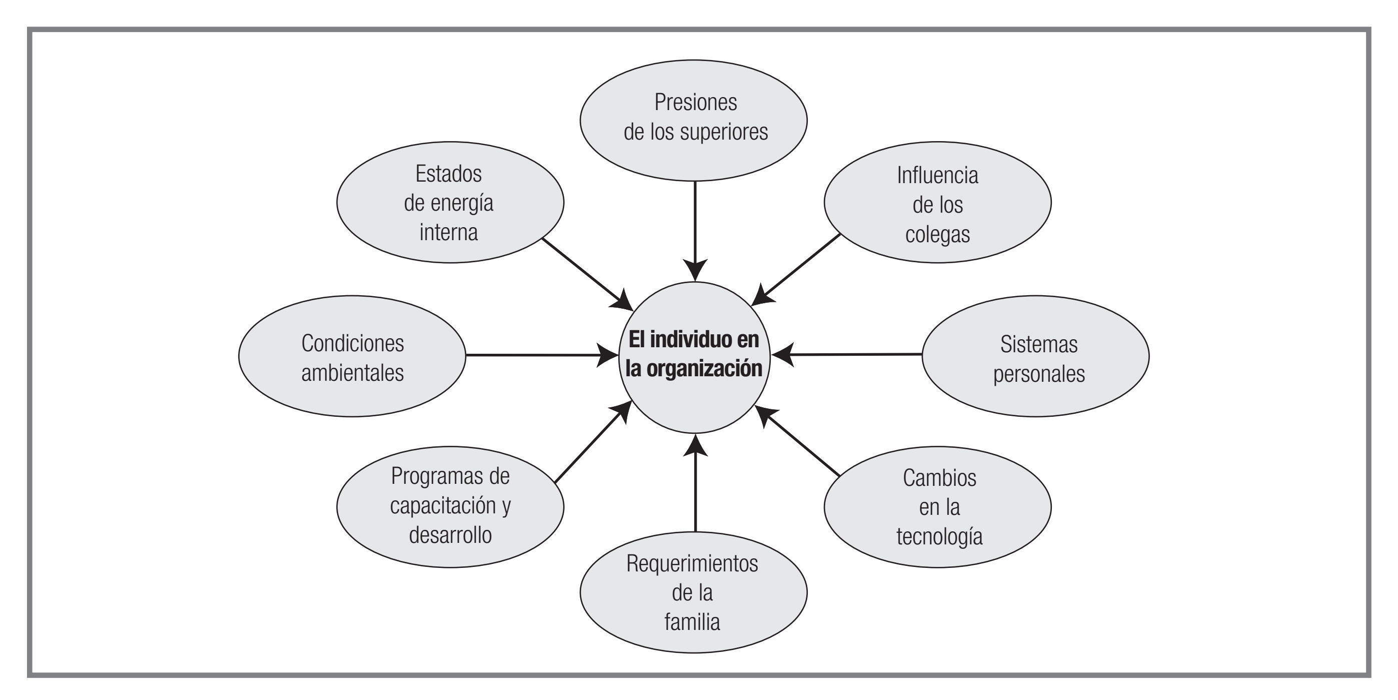


Figura 2.4 *Factores externos que afectan la conducta de las personas en las organizaciones.*[8]

por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la *motivación* está relacionada con el sistema de cognición[9] de la persona. Krech, Crutchfield y Ballachey explican que "los actos del ser humano están guiados por su cognición —por lo que piensa, cree y prevé—. Pero al preguntarse por el motivo por cual actúa de esa forma, se plantea la cuestión de la *motivación*. La *motivación* funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras, que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca alcanzar una meta determinada, el ser humano gasta energía para lograrlo".[10]



Recuerde: Las diferencias individuales

Entre las personas hay diferentes *motivaciones*: las necesidades varían de un individuo a otro, lo cual proporciona distintos patrones de conducta. Los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos son igualmente diferentes, y así sucesivamente. Para hacerlo aún más complicado, en un mismo individuo, con el tiempo, cambian las necesidades, los valores sociales y las capacidades. A pesar de todas estas diferencias, el proceso que dinamiza la conducta es más o menos semejante en todas las personas. En otras palabras, aun cuando los patrones de comportamiento varíen, el proceso que les da origen es, básicamente, el mismo en todas las personas.

En este sentido existen tres premisas que explican la conducta humana:

1. *La conducta es causada* por estímulos externos o internos. Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.
2. *La conducta es motivada*, o sea, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, sino que está siempre orientada y dirigida hacia algún objetivo.
3. *La conducta está orientada hacia objetivos*. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, todas ellas son expre-

8 DUBRIN, Andrew J., *Fundamental of organizational behavior: an applied perspective*, Nueva York, Pergamon Press, 1974, p. 241.

9 La cognición representa aquello que las personas saben acerca de sí mismas y acerca del ambiente que las rodea. El sistema cognitivo de cada persona comprende sus valores y lo influye su ambiente físico y social, su estructura fisiológica, sus procesos fisiológicos, sus necesidades y sus experiencias anteriores.

10 KRECH, David, Richard CRUTCHFIELD y Egerton L. BALLACHEY, *Individual in Society*, Nueva York, McGraw-Hill, 1962, p. 17.

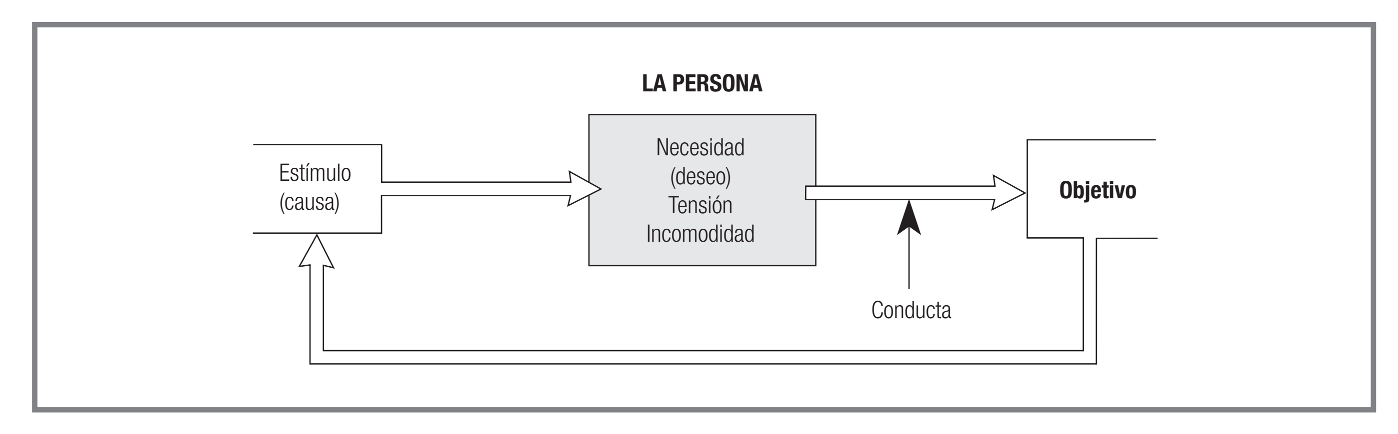


Figura 2.5 *Modelo básico de motivación.*[11]

siones que sirven para designar los motivos de la conducta.[12]

Si las suposiciones anteriores son correctas, la conducta no es espontánea ni está exenta de finalidad: siempre hay un objetivo explícito o implícito que la explica.

Aunque el modelo básico de *motivación* anterior sea el mismo en todas las personas, el resultado puede variar indefinidamente, ya que depende de la percepción del estímulo (que varía de una persona a otra y con el tiempo en una misma persona), de las necesidades (que también varían de una persona a otra) y de la cognición de cada persona. La *motivación* depende básicamente de esas tres variables.

Ciclo motivacional

El *ciclo motivacional* empieza con el surgimiento de una necesidad. La *necesidad* es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una *necesidad*, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción, capaz de liberar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su *necesidad* y, por lo tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la *necesidad*, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su forma de adaptación al ambiente. El ciclo motivacional se esquematiza en la figura siguiente.

En este *ciclo motivacional*, la necesidad es satisfecha. A medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas *necesidades*. Una vez satisfecha, la *necesidad* deja de motivar el comportamiento, ya que no ocasiona tensión ni incomodidad.

Sin embargo, en el *ciclo motivacional*, no siempre puede satisfacerse la *necesidad*. Ésta también puede frustrarse o puede compensarse (o sea, puede ser transferida a otro objeto, persona o situación). En el caso de *frustración de la necesidad*, en el *ciclo motivacional*, la tensión ocasionada por el surgimiento de la *necesidad* encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación. Al no encontrar una salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea

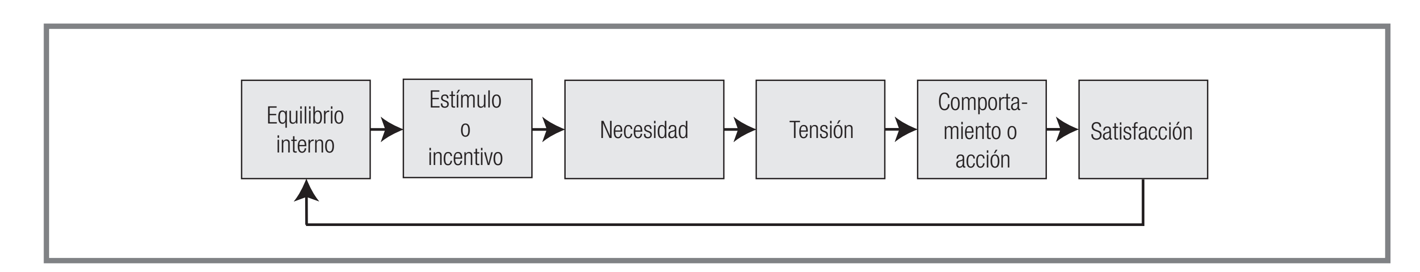


Figura 2.6 *Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad.*

11 LEAVITT, Harold J., *Managerial psychology*, Chicago, The University of Chicago Press, 1964, p. 9.

12 *Ibidem*, p. 12.

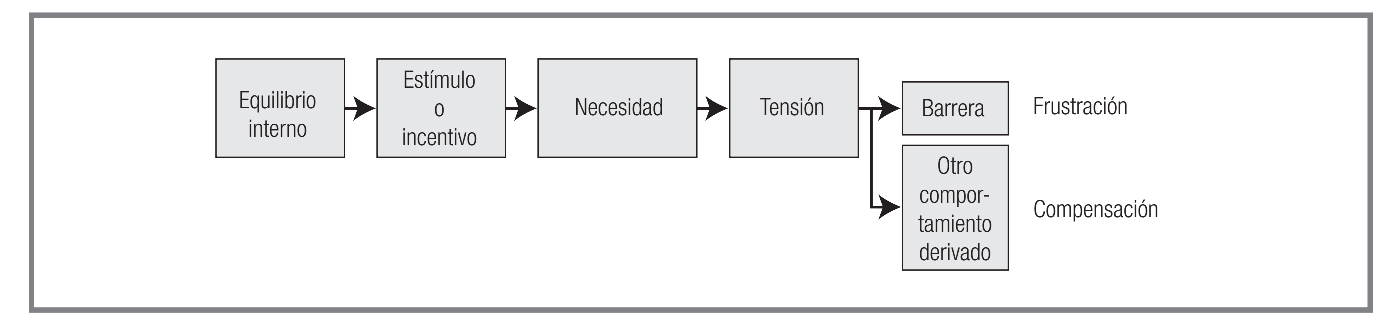


Figura 2.7 *Ciclo motivacional con frustración o compensación.*

por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas, etcétera).

Otras veces, la *necesidad no es satisfecha* ni tampoco frustrada, sino *transferida* o *compensada*. Esto se presenta cuando la satisfacción de otra *necesidad* reduce o aplaca la intensidad de una *necesidad* que no puede ser satisfecha como se indica en la figura 2.7. Es lo que pasa cuando una promoción a un puesto superior se cambia por un buen aumento de sueldo o por un lugar nuevo de trabajo.



***Recuerde:* El constante flujo de necesidades**

La satisfacción de ciertas *necesidades* es temporal y pasajera, es decir, la *motivación humana es cíclica*: la conducta es un proceso continuo de resolución de problemas y satisfacción de necesidades a medida que éstas surgen.

Las teorías más conocidas sobre *motivación* están relacionadas con las *necesidades humanas*. Es el caso de la teoría de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades humanas.

Jerarquía de las necesidades de Maslow

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas.[13]

Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias). La figura 2.8 da una idea de esta organización jerárquica.

1. *Necesidades fisiológicas:* constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. Orientan la vida humana desde el momento del nacimiento. Es decir, en principio la vida humana es una constante búsqueda de la satisfacción de las necesidades elementales más impostergables, que monopolizan la conducta del recién nacido y en el adulto predominan sobre las demás necesidades mientras no se logre su satisfacción. Están relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo. A pesar de ser comunes a todos los individuos requieren distintos grados individuales de satisfacción. Su principal característica es la urgencia: cuando alguna de estas necesidades no es satisfecha, dirige la orientación de la conducta.
2. *Necesidades de seguridad:* constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Como aquéllas, también están íntimamente relaciona-

13 MASLOW, Abraham H., "A theory of human motivation", *Psycological Review*, julio 1943, pp. 370-396.

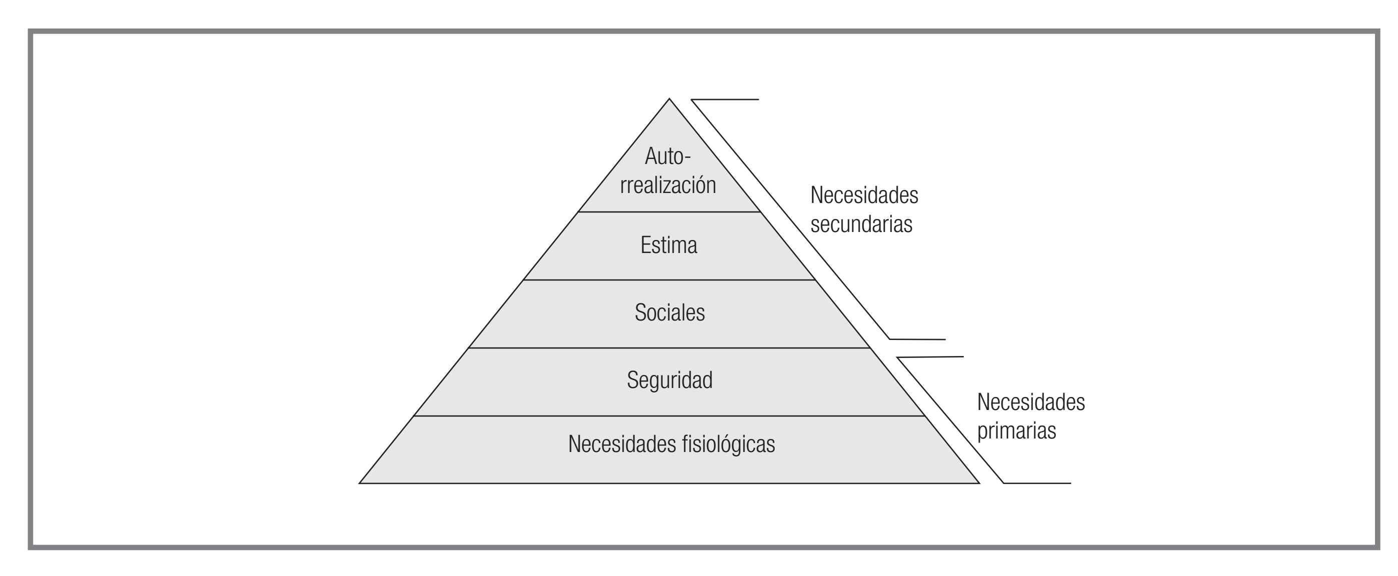


Figura 2.8 *Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow.*

das con la supervivencia de la persona. Tienen gran importancia, dado que en la vida organizacional las personas están en una relación de dependencia con la organización y es ahí donde las acciones gerenciales arbitrarias o las decisiones inconsistentes e incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo.

3. *Necesidades sociales:* son las necesidades que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a las personas que se les acercan. La frustración de esas necesidades conduce a la falta de adaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa.
4. *Necesidades de aprecio:* son las necesidades relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima. Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los que a su vez pueden llevar al desánimo o actividades compensatorias.
5. *Necesidades de autorrealización:* son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de la persona a ser más de lo que es y a llegar a ser todo lo que puede ser. Las necesidades de autorrealización están relacionadas con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización de aquello que cada persona tiene de potencial y como virtud, así como la utilización plena de sus talentos individuales. Mientras las cuatro necesidades anteriores pueden ser satisfechas por recompensas externas (extrínsecas) a la persona y que tienen una realidad concreta (como alimento, dinero, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización sólo se pueden satisfacer mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente (como el sentimiento de realización) y que no son observables ni controlables por los demás. Además, las otras necesidades, una vez satisfechas, ya no motivan la conducta, en cambio, la necesidad de autorrealización puede ser insaciable, en el sentido de que entre más satisfacción obtiene la

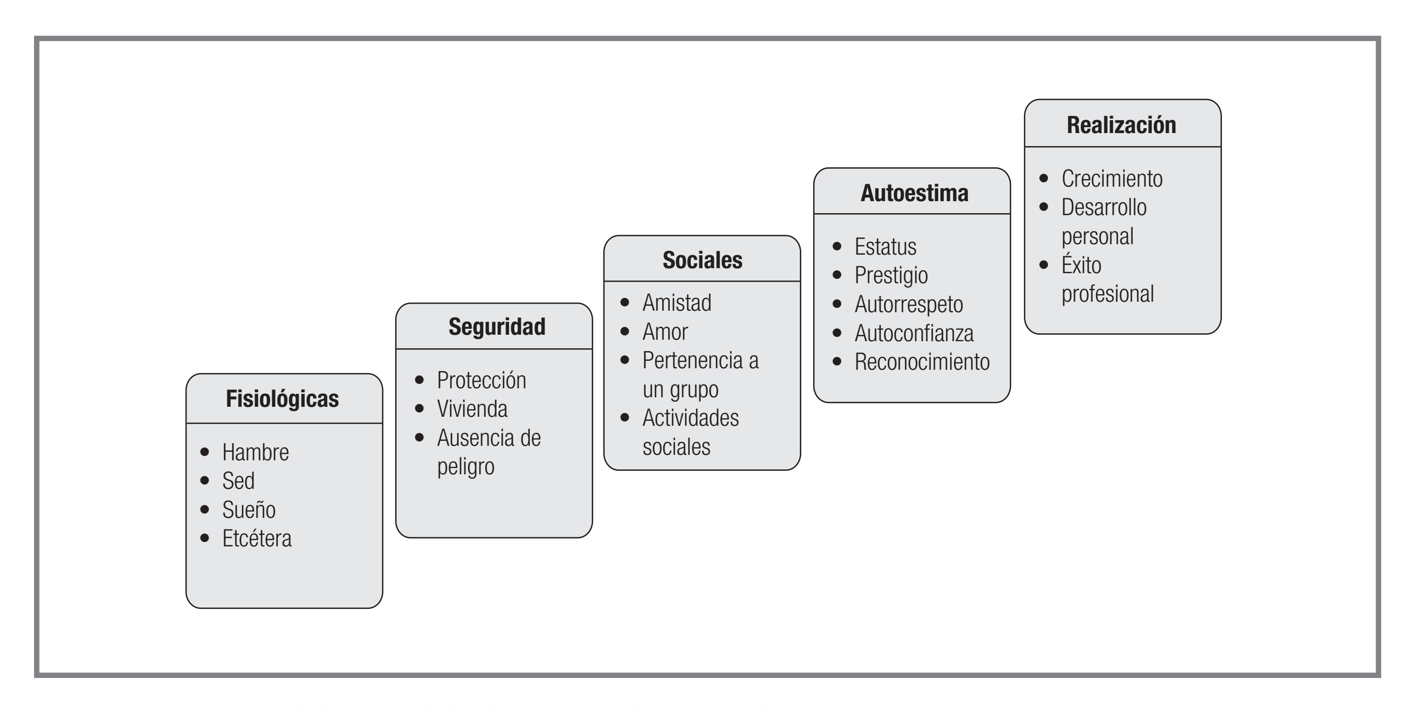


Figura 2.9 *Jerarquía de las necesidades humanas desde otro ángulo.*

persona, más importante se vuelve para ella y más deseará satisfacerla. No importa qué tan satisfecha esté la persona, deseará siempre más.

De manera general, la teoría de Maslow presenta los aspectos siguientes:

1. Una *necesidad satisfecha* no es una motivación para la conducta. Sólo las *necesidades* no satisfechas influyen en ella, orientándola hacia objetivos individuales.
2. El individuo nace con ciertas *necesidades fisiológicas*, que son innatas o hereditarias. Al principio, se encamina su conducta de manera exclusiva a la satisfacción cíclica de esas necesidades, que son hambre, sed, ciclo sueño-actividad, sexo, etcétera.
3. A partir de una cierta edad, el individuo inicia una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las *necesidades de seguridad*, encaminadas hacia la protección contra el peligro, las amenazas y la privación. Las *necesidades fisiológicas* y las de *seguridad* constituyen las necesidades primarias del individuo, orientadas hacia su conservación personal.
4. A medida que el individuo logra controlar sus *necesidades fisiológicas* y de *seguridad* surgen lenta y paulatinamente las *necesidades más elevadas*: *sociales*, de *estima* y de *autorrealización*. Pero cuando el individuo alcanza la realización de las *necesidades sociales*, surgen las *necesidades de autorrealización*. Esto significa que las *necesidades de estima* son complementarias de las *sociales*; mientras que las *necesidades de autorrealización* son complementarias de las de *estima*. Los niveles de necesidad más elevados sólo surgen cuando los niveles más bajos se han controlado y satisfecho. No todos los individuos logran llegar al nivel de las *necesidades de autorrealización* o al de *necesidades de estima*. Esto es una conquista individual.
5. Las necesidades más elevadas no sólo surgen a medida que se van satisfaciendo las más bajas, sino que predominan sobre las más bajas de acuerdo con la *jerarquía de las necesidades*. Un gran número de necesidades concomitantes influyen la conducta del individuo, pero las necesidades más elevadas predominan en relación con las necesidades más bajas.
6. Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional corto (comer, dormir, etc.) mientras que las necesidades más elevadas requieren un *ciclo motivacional* largo. Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de ser satisfecha durante mucho tiempo, entonces se vuelve imperativa, neutralizando el efecto de las necesidades más elevadas.

La privación de una necesidad más baja hace que las energías del individuo se desvíen hacia la lucha por su satisfacción.

El enfoque de Maslow —aunque genérico y amplio— representa un modelo valioso de funcionamiento de la conducta de las personas y para la ARH.

La teoría de los dos factores de Herzberg

Mientras Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes *necesidades humanas* (perspectiva introvertida), Herzberg[14] basa su teoría en el ambiente externo (perspectiva extravertida). Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores.[15]

a) *Factores higiénicos*. Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una muy limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión *higiene* refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico e indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero, si son precarios, provocan insatisfacción, por lo que se les llama *factores de insatisfacción*. Comprenden:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salario y remuneración.
- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los colegas.

Los factores higiénicos constituyen el contexto del puesto.

b) *Factores motivacionales*. Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionados con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. Si los *factores motivacionales* son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción. Por eso se les denominan *factores de satisfacción*. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar un trabajo.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

En esencia, la *teoría de los factores* afirma que: [16]

1. La *satisfacción en el puesto* es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto: éstos son los llamados *factores motivacionales*.
2. La *insatisfacción en el puesto* es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto: son los llamados *factores higiénicos*.

---

14 HERZBERG, Frederick, Bernard MAUSNER y Barbara B. SNYDERMAN, *The motivation to work*, Nueva York, John Wiley, 1959.

15 HERZBERG, Frederick, *Work and nature of man*, Cleveland, The World, 1966.

16 KORMAN, Abraham K., *Industrial and organizational psychology*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1971, p. 147.



Figura 2.10 *Teoría de los factores: de satisfacción y de insatisfacción como dos continuos separados.*

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional. Lo opuesto a la satisfacción profesional, no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción, y no es la satisfacción.

Para que haya mayor motivación en el trabajo, Herzberg propone el *enriquecimiento de las tareas* (*job enrichment*), que consiste en exagerar deliberadamente los objetivos, responsabilidades y el desafío de las tareas del puesto. En la sección dedicada a los subsistemas de aplicación en recursos humanos, se analizarán algunos aspectos del *enriquecimiento de tareas* o *enriquecimiento del puesto*.



***Nota interesante:* Factores motivacionales o de satisfacción**

En la práctica, el enfoque de Herzberg resalta aquellos factores motivacionales que son tradicionalmente descuidados y despreciados por las organizaciones, en su esfuerzo por aumentar el desempeño y la satisfacción de las personas. Hasta cierto punto, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que, cuando el estándar de vida es elevado, las necesidades humanas de niveles más bajos tienen relativamente poco efecto motivacional. Los planteamientos de Maslow y de Herzberg tienen algunos puntos de coincidencia que permiten una configuración más amplia y rica de la motivación de la conducta humana. No obstante, también presentan diferencias importantes. La figura 2.11 permite una comparación de estas dos teorías.

El modelo situacional de motivación de Vroom

La teoría de Maslow se basa en una estructura uniforme y jerárquica de las necesidades y la de Herzberg en dos clases de factores. Ambas reposan sobre la suposición implícita de que existe "una mejor manera" (*the best way*) de motivar a las personas, ya sea mediante el reconocimiento de la pirámide de necesidades humanas, o a través de la aplicación de los factores motivacionales y el enriquecimiento del puesto. Sin embargo, la evidencia ha demostrado que las distintas personas reaccionan de manera diferente, de acuerdo con la situación en la que se encuentren.

La teoría de motivación de Victor H. Vroom[17] se restringe exclusivamente a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su *motivación para producir*:

1. Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos.
2. La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales.
3. Capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree poder influir en él.

La figura 2.12 representa estas tres fuerzas. Según Vroom, una persona puede desear aumentar la productividad cuando se dan tres condiciones:

1. *Objetivos personales del individuo*: que pueden comprender dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer simultáneamente.
2. *Relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad*. Si un trabajador tiene como objetivo importante tener un salario elevado y si trabaja con base en la remuneración por la producción, tendrá una fuerte motivación para producir más. Pero si es más importante su necesidad de ser aceptado socialmente por los otros miembros del grupo tendrá una

17 VROOM, Victor H., *Work and motivation*, Nueva York, John Wiley, 1964.

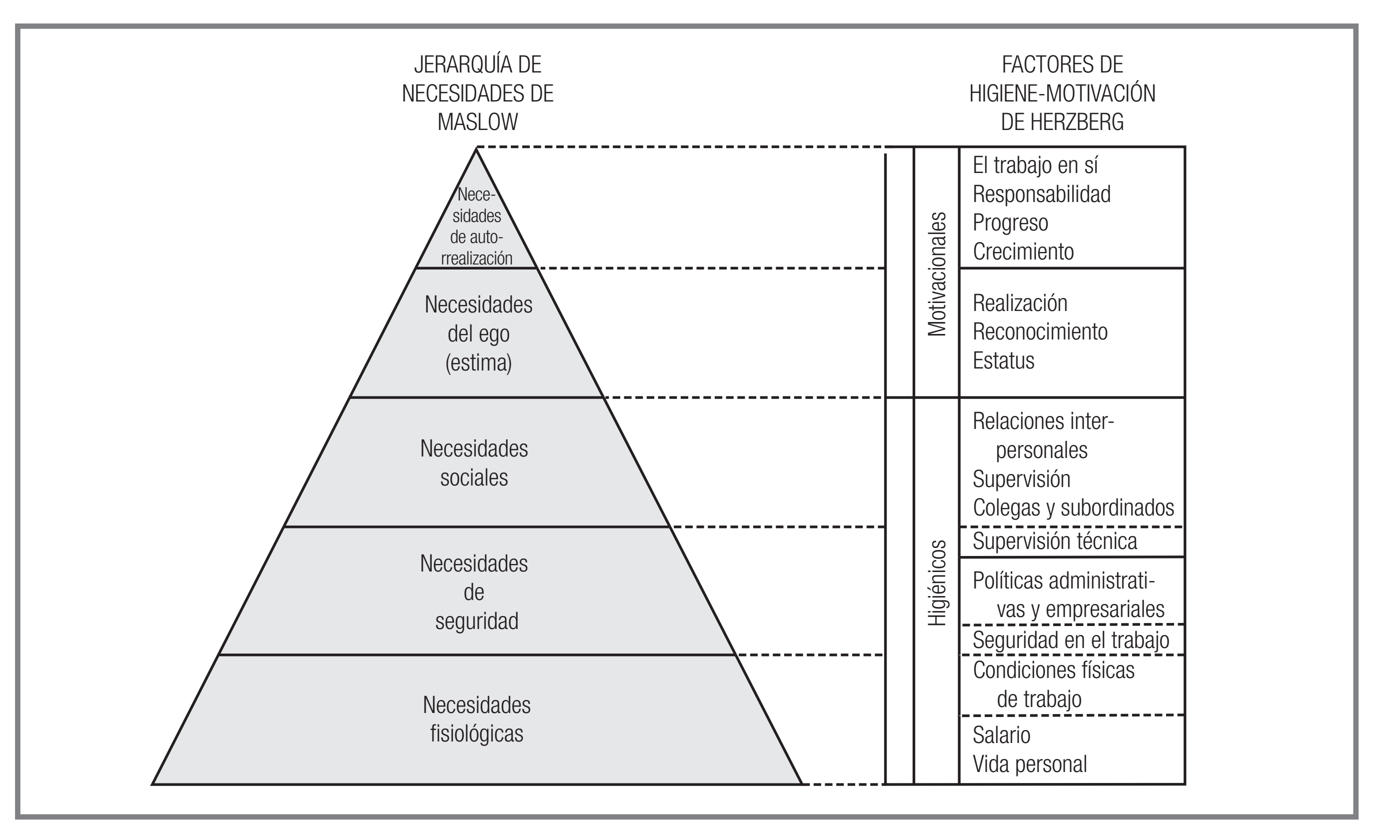


Figura 2.11 *Comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg.*[18]

productividad inferior al nivel que considere como patrón informal de producción. Producir más puede costarle el rechazo del grupo.

3. *Percepción de su capacidad de influir sobre su productividad*. Si un empleado cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a no esforzarse mucho, como ocurre con personas en un puesto sin la capacitación adecuada o con un operario en una línea de montaje con velocidad fija.

La figura 2.13 permite una mejor comprensión de estas tres fuerzas.

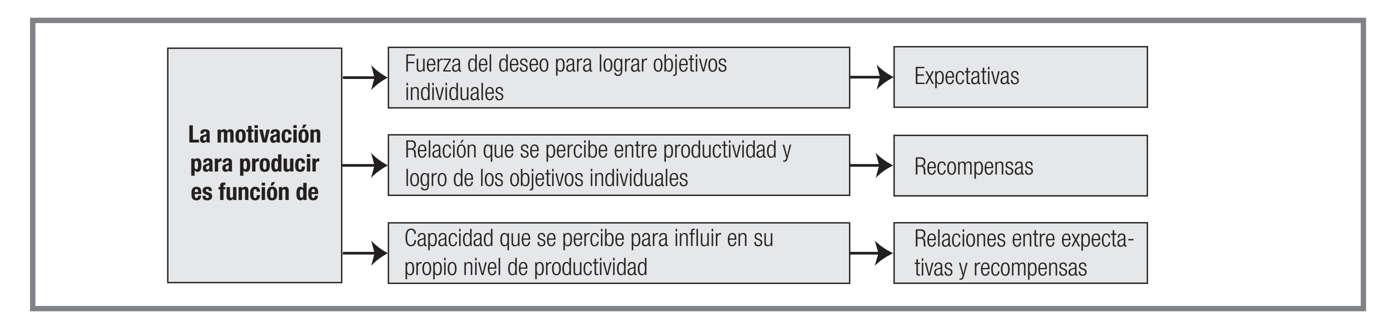


Figura 2.12 *Los tres factores de la motivación para producir.*

18 DAVIS, Keith, *Human behavior at work: human relations and organizational behavio*r, Nueva York, McGraw-Hill, 1977, p. 59.

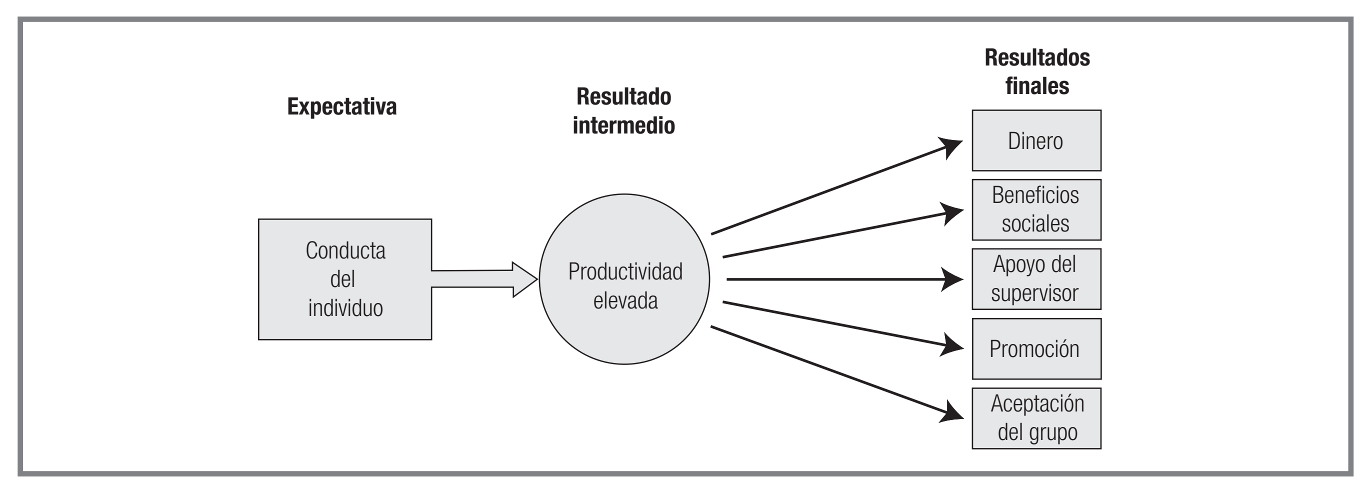


Figura 2.13 *Modelo de expectativas aplicada.*[19]

Para explicar la *motivación para producir*, Vroom propone un modelo de *expectativas de la motivación* que se basa en objetivos intermedios y progresivos (medios) que conducen a un objetivo final (fin). Según este modelo, la *motivación* es un proceso que gobierna alternativas entre comportamientos. Los individuos perciben las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan un eslabón en una cadena entre medios y fines. De manera que cuando el individuo persigue un *resultado intermedio* (productividad elevada, por ejemplo), busca los medios para alcanzar *resultados finales* (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, promoción o aceptación del grupo). La figura 2.13 representa la expectativa de *resultados finales* a través del logro de *resultados intermedios*.



Nota interesante: Modelo situacional de motivación

Cada individuo tiene preferencias (*valores o valencias*), de acuerdo con la teoría de campo, por determinados resultados finales. Un *valor positivo* indica un deseo de lograr un resultado final, mientras que un *valor negativo* implica un deseo de alejarse de un determinado resultado final. *Los valores de los resultados intermedios* están en función de la relación que, se percibe, guardan con el resultado final deseado. En la figura 2.13, la productividad elevada (*resultado intermedio*) no tiene valor en sí, sino que la obtiene de acuerdo con cómo está relacionada con el deseo individual de lograr determinados resultados finales. La relación causal entre el *resultado intermedio* y el *resultado final* se denomina *instrumentalidad*. La instrumentalidad tiene valores que van desde –1.0 hasta +1.0 (como en el caso del coeficiente de correlación), lo cual depende de si está directamente relacionada con el logro de los resultados finales o no. En el caso antes citado, si el individuo percibe que no hay relación alguna entre productividad elevada y dinero, la *instrumentalidad* será cero o, en otros términos, para la obtención de dinero de nada le sirve una productividad elevada. El deseo del individuo (*valor*) de tener una productividad elevada está determinado por la suma de *instrumentalidades* y *valores* de todos los resultados finales. Por lo tanto a la teoría de Vroom se le denomina *modelo situacional de motivación*, porque subraya las diferencias entre las personas y los puestos. El nivel de motivación de una persona es contingente de acuerdo con las dos fuerzas que actúan en la situación de trabajo: las diferencias individuales y la manera de operarlas. La teoría de Vroom es una teoría de la motivación y no de la conducta.

Teoría de las expectativas

En sus trabajos sobre motivación, Lawler III[20] encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar el desempeño y otros tipos de comportamientos,

19 HELLRIEGEL, Don y John W. SLOCUM Jr., *Management: a contingency approach*, Reading, Mass., Addison Wesley, 1974, p. 321.

20 LAWLER III, Edward E., *Pay and organizational effectiveness*, Nueva York, McGraw-Hill, 1971. Véase también: PORTER, L.W. y Edward E. LAWLER III, *Managerial attitudes and performance*, Homewood, The Irwin Dosey, 1968; y PORTER, L.W., LAWLER III, Edward E. y J. Richard HACKMAN, *Behavior in organizations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1975, cap. 12.

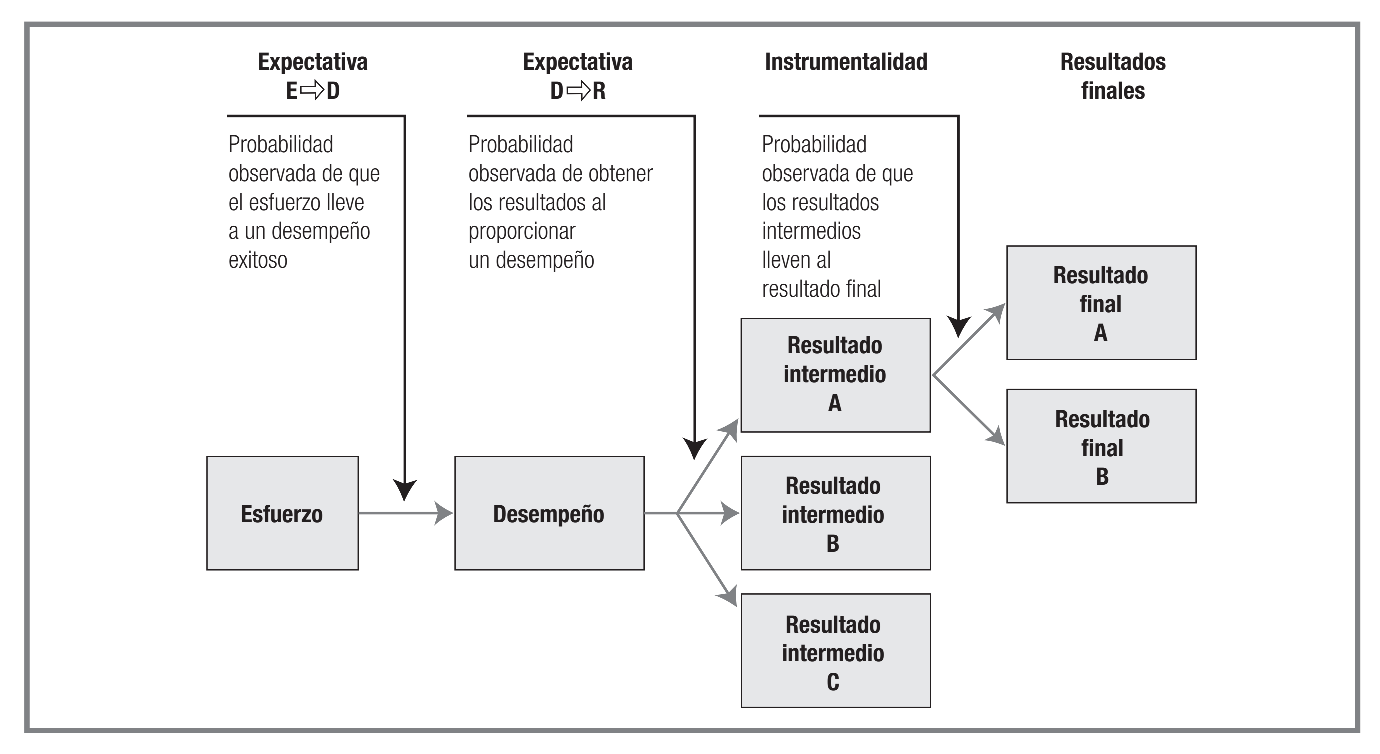


Figura 2.14 *Modelo de expectativa.*

como compañerismo y dedicación a la organización. A pesar del resultado obvio, encontró que el dinero ha presentado poco poder motivacional en virtud de su aplicación incorrecta en la mayor parte de las organizaciones. En muchas organizaciones, la relación no consistente entre dinero y desempeño se debe a varias razones, a saber:

1. El enorme lapso que transcurre entre el desempeño y el incentivo salarial correspondiente. La debilidad del incentivo y la tardanza para recibirlo dan la falsa impresión de que las ganancias de las personas son independientes de su desempeño. Como el refuerzo es débil y rezagado en el tiempo, la relación entre dinero y desempeño se vuelve frágil.
2. Las evaluaciones del desempeño no conducen a diferencias salariales, ya que a los gerentes y evaluadores no les gusta confrontarse con las personas de bajo desempeño que no están dispuestas a no recibir ningún incentivo salarial o a recibir un incentivo salarial menor que sus colegas que tienen un mejor desempeño. De esta manera, tienden a mantener un salario medio y acaban sin recompensar el excelente desempeño y provocan una relación incongruente entre dinero y desempeño. La relación se vuelve disonante.
3. La política de remuneración de las organizaciones, por lo general, se subordina a las políticas gubernamentales o a las convenciones sindicales, que son de carácter genérico y tratan de reglamentar indistintamente los salarios con el fin de neutralizar el efecto de la inflación. Los salarios se establecen "parejos" sin distinción del buen o mal desempeño.
4. El prejuicio generado por la antigua *teoría de las relaciones humanas* respecto al salario en sí y de las limitaciones del modelo del *Homo Economicus* difundido por la *teoría de la administración científica* de Taylor. Este prejuicio existe aún en la actualidad y parece transformar el dinero en algo vil y sórdido; cuando, en realidad, es una de las principales razones que llevan a las personas a trabajar en una organización.

Lawler III concluye que para sus teorías existen dos bases sólidas:

1. Las personas desean el dinero porque éste les permite no sólo la satisfacción de sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también la satisfacción de las necesidades sociales, de estima y de autorrealización. El dinero es un medio y no un fin en sí mismo. Pero puede comprar muchas cosas que satisfacen múltiples necesidades personales.

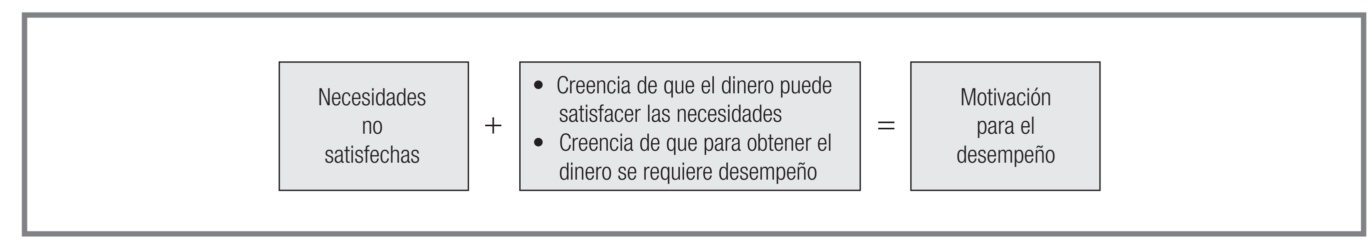


Figura 2.15 *Teoría de expectación de Lawler III.*

2. Si las personas perciben y creen que su desempeño es tanto posible como necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñarán de la mejor manera posible. Sólo se necesita establecer ese tipo de percepción.

La *teoría de la expectativa* de Lawler III se puede expresar mediante la ecuación de la figura 2.15.



***Nota interesante:* El dinero es altamente motivador**

El dinero puede ser un poderoso motivador si las personas creen que existe una relación directa o indirecta entre el desempeño y el consecuente aumento de remuneración. Si se lograra confirmar esa percepción, las personas seguramente tendrían un mejor desempeño en vista del resultado económico deseado.

Clima organizacional

El concepto de motivación —a nivel individual— conduce al de *clima organizacional* —a nivel de la organización—. Los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se puede definir como un estado de adaptación. Tal adaptación no sólo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la satisfacción de las necesidades de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende particularmente de aquellas personas que están en posiciones de autoridad jerárquica, resulta importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra y en un mismo individuo, pero de un momento a otro. Una buena adaptación denota "salud mental". Una de las maneras de definir *salud mental* es describir las características de las personas mentalmente sanas. Esas características básicas son:[21]

1. Se sienten bien consigo mismas.
2. Se sienten bien en relación con las otras personas.
3. Son capaces de enfrentarse a las demandas de la vida.

A esto se debe el nombre de *clima organizacional*, gracias al ambiente interno entre los miembros de la organización. El *clima organizacional* está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el *clima organizacional* sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el *clima organizacional* tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización (como en los casos de las huelgas o manifestaciones, etcétera).

Atkinson desarrolló un modelo para estudiar la conducta motivacional en el que considera los determinantes ambientales de la motivación. Ese modelo se basa en la premisas siguientes: [22]

1. Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que únicamente influyen en la conducta cuando son estimulados o provocados.
2. La provocación o no de esos motivos dependen de la situación o del ambiente que percibe el individuo.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras

21 National Association for Mental Health, MENTAL HEALTH IS 1 – 2 – 3, Nueva York, Columbus Circle, s/f, 10a. ed.

22 ATKINSON, J. W., *An introduction to motivation*, Princeton, Van Nostrand, 1964, pp. 240-314.

palabras, un motivo específico no influye en la conducta, sino hasta que es provocado por una influencia ambiental apropiada.

4. Cambios en el ambiente percibido resultarán en cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada.
5. Todo tipo de motivación está encaminada hacia la satisfacción de un tipo de necesidad. El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta, asimismo un cambio en ese patrón resultará un cambio de la misma.

El *clima organizacional* comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. El *clima organizacional* es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

1. Se percibe o experimenta por los miembros de la organización.
2. Influye en su comportamiento.[23]

***Nota interesante:* El clima organizacional**

El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término *clima organizacional* se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Así, el *clima organizacional* es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. En realidad, el *clima organizacional* influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero.

De vuelta al caso introductorio

Matrix

Claudia Sánchez necesita definir motivadores para incentivar cambios de conducta con objeto de tener una organización dinámica y competitiva. Para esto, pretende convocar a una reunión de la mesa directiva con el fin de presentar un plan de recompensas. ¿Cómo puede elaborar ese plan?

Comunicación

Las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras o con su ambiente por medio de la comunicación. La *comunicación* es la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra forma, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede comunicarse, el acto de comunicación sólo se puede realizar si existe otra persona receptora. Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes.



***Nota interesante:* Dato, información y comunicación**

Existen tres conceptos preliminares que son importantes para la perfecta comprensión de la comunicación:

1. *Dato:* es un registro respecto a un determinado evento o acontecimiento. Un banco de datos por ejemplo, es un medio para acumular y almacenar conjuntos de datos para que posteriormente sean combinados y procesados. Cuando un conjunto de datos posee un significado (un conjunto de números que forman una fecha o de letras que forman una frase), tenemos una información.

23 LITWIN, George H., "Climate and motivation: an experimental study", en KOLB, David A., Irwin M. RUBIN y James M. McINTYRE, *Organizational psychology: a book of readings*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1971, p. 111.

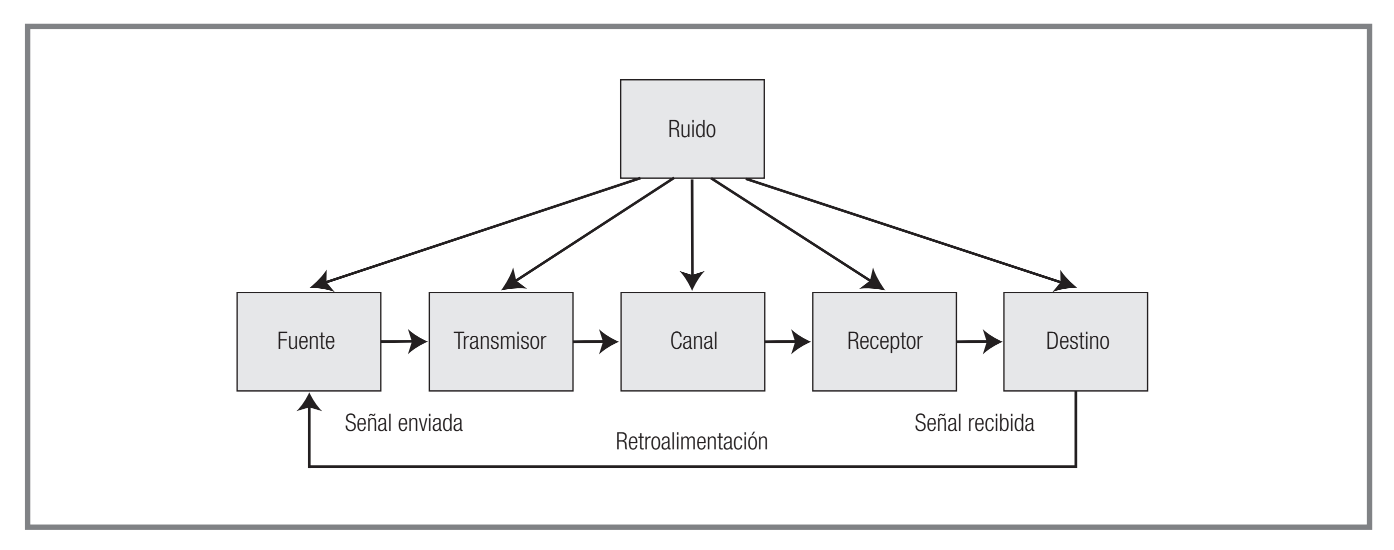


Figura 2.16 *Sistema de comunicación.*

2. *Información:* es un conjunto de datos con determinado significado, que reduce la incertidumbre sobre algo o permite el conocimiento sobre algo. El concepto de información, tanto desde el punto de vista popular como desde el punto de vista científico, implica un proceso de reducción de la incertidumbre.
3. *Comunicación:* es cuando una información se transmite a alguien, quien, por lo tanto, la comparte. Para que haya información es necesario que el destinatario de la comunicación la reciba y la comprenda. La información que simplemente se transmite, pero no se recibe, no es comunicada. Comunicar significa hacer común a una o más personas una información determinada.

La comunicación constituye un procedimiento compuesto por cinco elementos que son:

1. *Emisor o fuente:* es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir para el destino. Es la fuente de la comunicación.
2. *Transmisor o codificador:* es el equipo que une la fuente al canal, es decir, que codifica el mensaje emitido por la fuente para que se vuelva adecuado y disponible para el canal.
3. *Canal:* es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino, los cuales pueden físicamente estar cerca o lejos.
4. *Receptor o decodificador:* es el equipo situado entre el canal y el destino, es decir, el que decodifica el mensaje para hacerlo comprensible al destino.
5. *Destino:* es la persona, cosa o procedimiento al que se le envía el mensaje. Es el destinatario de la comunicación.

Como el proceso de comunicación funciona como un proceso abierto, es común que se presente cierta cantidad de ruido. *Ruido* es una perturbación indeseable que tiende a tergiversar, distorsionar o alterar, de manera imprevisible el mensaje transmitido. Generalmente se le da el nombre de *ruido* a alguna perturbación interna del sistema, mientras que *interferencia* es una perturbación externa proveniente del ambiente.

En el cuadro 2.1 se presentan algunos ejemplos de sistemas de comunicación que facilitan la comprensión del concepto.

En todo sistema de comunicación, la *fuente* proporciona señales o mensajes. El *transmisor* opera los mensajes emitidos por la fuente codificándolos, es decir, transformándolos de manera que sea compatible al canal. El *canal* lleva el mensaje ya transformado a un lugar distante. El *receptor* trata de decodificar y de descifrar el mensaje enviado por el canal y lo modifica a una forma adecuada y comprensible para el *destino*. El *ruido* perturba el mensaje en el canal y en las demás partes del sistema. Sin embargo, para comunicar señales o mensajes, el proceso de comunicación exige que la fuente piense y codifique sus ideas con palabras o símbolos para que éstas sean transmitidas por el canal, de donde el destinatario recibe y decodifica las palabras o símbolos para poder entenderlos e interpretarlos como ideas o significados. La comunicación es efectiva, sólo cuando el destino, o destinatario, interpreta y comprende el mensaje. Esto significa que la comunicación es un proceso bidireccional que implica necesariamente la retroalimentación.

Cuadro 2.1 *Ejemplos de sistemas de comunicación*[24]

SISTEMA	Sistema telefónico	Puerta automática	Televisión
Fuente	Voz humana	Afluencia de personas que interrumpen el rayo de luz	Programa de televisión
Transmisor	Aparato telefónico	Celda fotoeléctrica y circuitos auxiliares	Cámara, transmisor y antena transmisora
Canal	Red de cables conductores que unen un aparato a otro	Cable que conduce los solenoides que mueven la puerta automática	Espacio libre
Receptor	Otro aparato telefónico	Mecanismo solenoidal	Antena receptora y aparato de televisión
Destino	Oído humano	Puerta automática	Telespectador
Ruido	Estática, ruidos, líneas cruzadas, interferencias	Mal funcionamiento de los dispositivos	Estática, interferencias, señal débil con distorsión, mal funcionamiento de los componentes

En las personas, toda información que proviene del ambiente es recibida y coordinada por el sistema nervioso central, el cual selecciona, archiva y ordena los datos, envía órdenes a los músculos, las cuales a su vez son recibidas por los órganos del movimiento y pasan a formar parte del conjunto de información ya almacenada que influye en las acciones presentes y futuras. De esta manera el contenido que las personas intercambian con el ambiente, cuando se adaptan a él, es la propia información. El proceso de recibir y utilizar información es el mismo proceso de adaptación del individuo a la realidad y es lo que le permite vivir y sobrevivir en el ambiente que lo rodea.

El proceso de comunicación se puede ver desde la perspectiva matemática, no desde un punto de vista determinista, sino desde el de la probabilística; ya que no toda señal emitida por la fuente de información llega incólume al destino después de pasar por todo el proceso de comunicación. La señal puede sufrir pérdidas, mutilaciones, distorsiones; también puede sufrir ruidos, interferencias, desgaste, hasta amplificaciones o modificaciones. Un rumor es un ejemplo típico de comunicación distorsionada, amplificada y, muchas veces, falseada. En un sistema de comunicaciones, toda fuente de error o distorsión está comprendida en el concepto de ruido. Una información ambigua o que conduce al error contiene ruidos. Por ejemplo, en una conversación telefónica, el barullo, las interferencias, los cruces de líneas, las interrupciones y la imposibilidad de ver al interlocutor provocan ruidos. A esto se debe la necesidad de recurrir a la repetición —*redundancia*— para eliminar el ruido.



Nota interesante: Comunicación humana

El concepto de comunicación está sujeto a complicaciones adicionales cuando se trata de la comunicación humana. Esto se debe a que cada persona tiene su propio sistema cognitivo, sus percepciones, sus

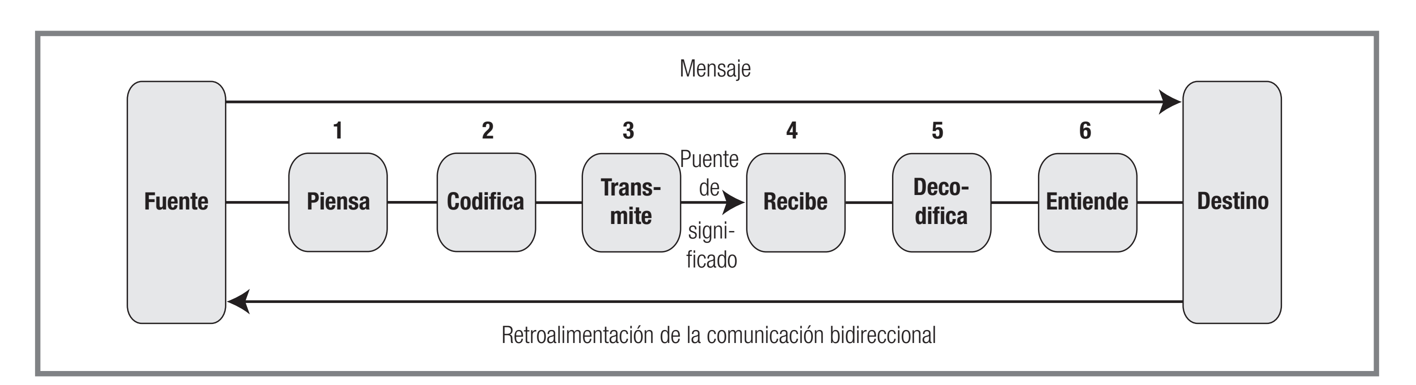


Figura 2.17 *El proceso de la comunicación.*

24 CHIAVENATO, Idalberto, *Introdução à teoria geral da administração*, Río de Janeiro, Elsevier, Campus, 2004, p. 710.

valores personales y sus motivaciones, que constituyen un patrón personal de referencia, el cual hace su interpretación de las cosas muy personal y singular. Ese patrón personal de referencia actúa como un filtro codificador que condiciona, acepta y procesa toda información, y que selecciona y rechaza toda información que no se ajuste (disonante) a ese sistema o que pueda amenazarlo. Existe una codificación perceptiva (percepción selectiva) que actúa como mecanismo de defensa, al bloquear información no deseada o no relevante. Ese mecanismo de defensa puede perjudicar tanto al envío como a la recepción de información y hasta anular la retroalimentación. Son los lentes a través de los cuales las personas vemos nuestro mundo exterior y lo interpretamos a nuestro modo. De esta manera, existe una fuerte relación entre cognición, percepción y motivación. Aquello que dos personas se comunican entre sí está determinado por la percepción de cada una. Dentro de determinado contexto situacional, la idea comunicada está íntimamente relacionada con las percepciones y motivaciones tanto de la fuente (emisor), como del destinatario.

Percepción

Cada persona tiene su propio sistema conceptual, es decir, su patrón de referencia que actúa como filtro codificador, lo que condiciona la aceptación y el procesamiento de cualquier información. Ese filtro selecciona y rechaza toda información que no se ajuste a ese sistema o que pueda amenazarlo. Existe una codificación perceptiva (*percepción selectiva*) que actúa como defensa, bloqueando informaciones no deseadas o irrelevantes. De esta manera, cada persona desarrolla su propio conjunto de conceptos para interpretar el ambiente externo e interno y para organizar sus múltiples experiencias de la vida cotidiana. Los patrones personales de referencia son importantes para entender el proceso de la comunicación humana. Existe una relación entre cognición, percepción, motivación y comunicación. Lo que se comunica entre dos personas está determinado por la percepción de sí mismas y de la otra persona en la situación dada, gracias a sus diferentes sistemas cognitivos y a su motivación en ese momento. La idea o el mensaje comunicado está íntimamente relacionado con las percepciones y motivaciones tanto del emisor como del destinatario, dentro del contexto ambiental en que se encuentran.

De aquí surge la percepción social; ésta no siempre es racional ni consciente: "*percepción social* es el medio por el cual una persona se forma impresiones de otra con la esperanza de comprenderla. La empatía o sensibilidad social es el medio por el cual las personas logran desarrollar impresiones correctas sobre el otro".[25] En el fondo la *empatía* es un proceso de comprensión del otro. Muchos autores para hablar de la empatía emplean sinónimos como comprensión de las personas, sensibilidad social o cuidado en la percepción social.

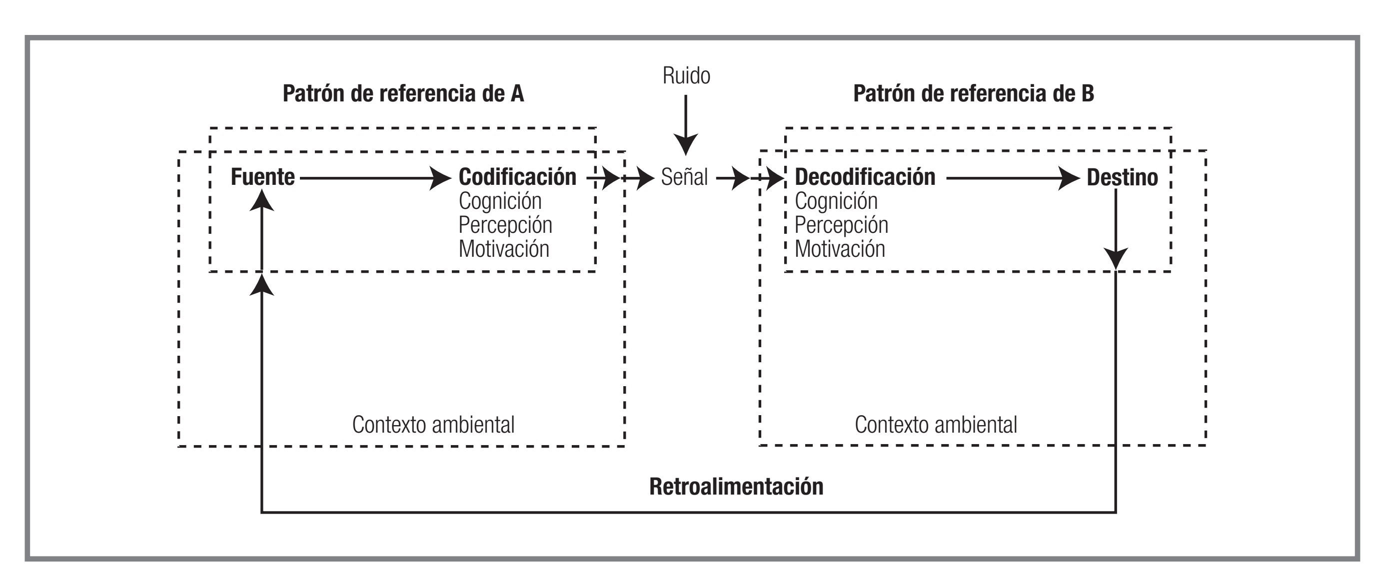


Figura 2.18 *Patrones personales de referencia.*

25 MASSARICK, Fred y Irving R. WESCHLER, *Empathy revisited: the process of understanding people*, en KOLB, David A.; RUBIN, Irwin M. y James M. McINTYRE, *Organizational psychology: a book of readings*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1971, pp. 189-190.

En la percepción social existen tres elementos.[26]

1. *Sujeto perceptor:* la persona que "atiende" y trata de comprender.
2. *Sujeto percibido:* la persona que es "atendida" o comprendida.
3. *Situación:* conjunto de fuerzas sociales y no sociales en el que ocurre el acto de la percepción social.

La percepción social se puede mejorar si se considera que:[27]

1. Al conocerse a sí mismo hace más fácil ver a los demás de una manera más objetiva.
2. Las características del observador afectan las características que él está propenso a ver en los demás.
3. La persona que se acepta está más propensa a ver de manera favorable los aspectos de otras personas.

La *percepción social* —la impresión que se tiene de los demás— está influida por:

a) *Estereotipos:* son las distorsiones en la percepción de las personas.

b) *Generalizaciones (halo effect):* es el procedimiento mediante el cual una impresión general —favorable o desfavorable— influye en el juicio o evaluación de rasgos específicos de las personas.

c) *Proyección:* es el mecanismo por el cual una persona tiende a atribuir a otras ciertas características suyas que ella rechaza inconscientemente.

d) *Defensa perceptual:* es otra fuente de error y distorsión en la que el observador deforma y adapta datos de la misma manera en la que elimina incongruencias (disonancia congnitiva).

Barreras en la comunicación

El proceso de la comunicación humana está supeditada a muchas vicisitudes. Existen barreras que funcionan como obstáculos o resistencias a la comunicación entre personas. Algunas de las variables que intervienen en el proceso de comunicación lo afectan profundamente, lo que hace es que el mensaje tal como se envía sea diferente al mensaje que se recibe.

Existen tres tipos de barreras para la comunicación humana: las barreras personales, las barreras físicas y las barreras semánticas.

1. *Barreras personales:* son interferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona. Las barreras más comunes en el trabajo son los malos hábitos al escuchar, las emociones, las motivaciones, los sentimientos personales. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con las otras personas.

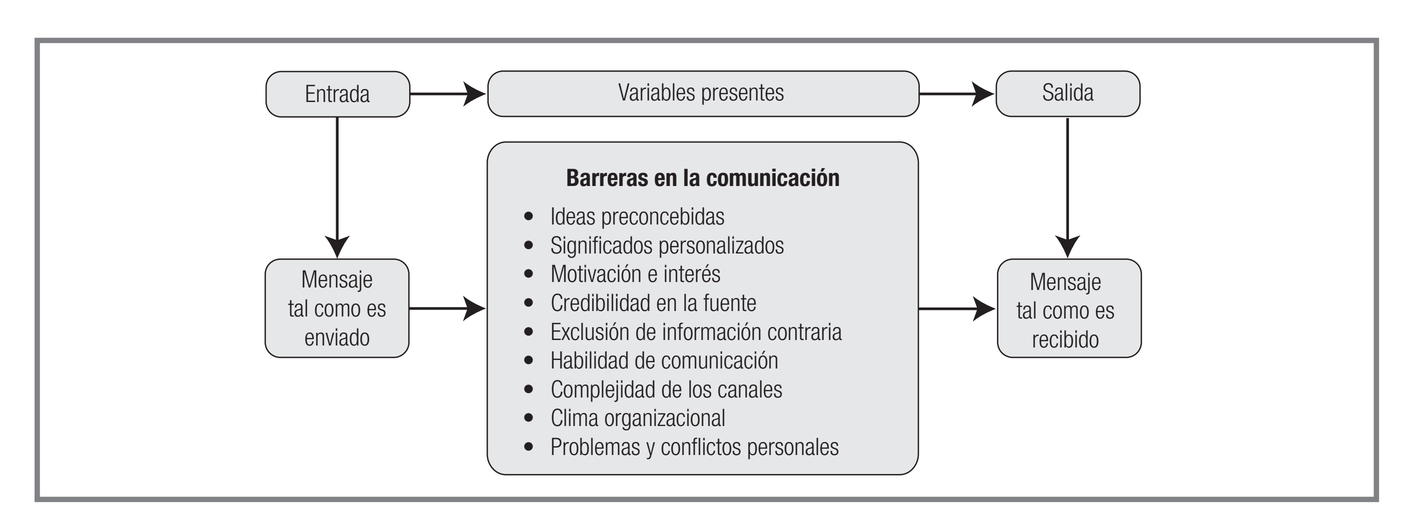


Figura 2.19 *Barreras en el proceso de la comunicación humana.*

26 *Ibidem*, p. 190.

27 ZALKING, Sheldon S. y Timothy W. COSTELLO, "Perception: implications for administration", en KOLB David A., Irwin M. RUBIN y James M. McINTERY, *op. cit*., pp. 205-207.

Cuadro 2.2 *Tres tipos de barreras en la comunicación*

Humanas	**Físicas**	**Semánticas**
Limitaciones personales	Espacio físico	Interpretación de las palabras
Hábitos al oír	Interferencias físicas	Traducción de idiomas
Emociones	Fallas mecánicas	Significado de señales
Preocupaciones	Ruidos ambientales	Significado de símbolos
Sentimientos personales	Distancia	Decodificación de gestos
Motivaciones	Acontecimientos locales	Sentido de los recuerdos

2. *Barreras físicas:* son las interferencias que ocurren en el ambiente en el que se efectúa el proceso de comunicación. Un trabajo que pueda distraer, una puerta que se abre en el transcurso de una clase, la distancia física entre las personas, un canal saturado, paredes que se interponen entre la fuente y el destino, ruidos estáticos en la comunicación por teléfono, etcétera.
3. *Barreras semánticas:* son las limitaciones o distorsiones que se deben a los símbolos a través de los cuales se efectúa la comunicación. Las palabras u otras formas de comunicación —como gestos, señales, símbolos, etc.— pueden tener significados diferentes para las personas involucradas en el proceso de la comunicación que pueden distorsionar su significado. Las diferencias lingüísticas constituyen diferencias semánticas entre las personas.

Esos tres tipos de barreras se presentan simultáneamente, lo que produce que el mensaje se filtre, se bloquee o se distorsione.

Además de la influencia de estas barreras, la comunicación puede adolecer de tres males: omisión, distorsión y sobrecarga.

1. *Omisión:* ocurre cuando por alguna razón, ya sea la fuente o el destinatario, se omiten, cancelan o cortan ciertos elementos importantes de la comunicación provocando que ésta no sea completa o que su significado pierda cierto contenido.

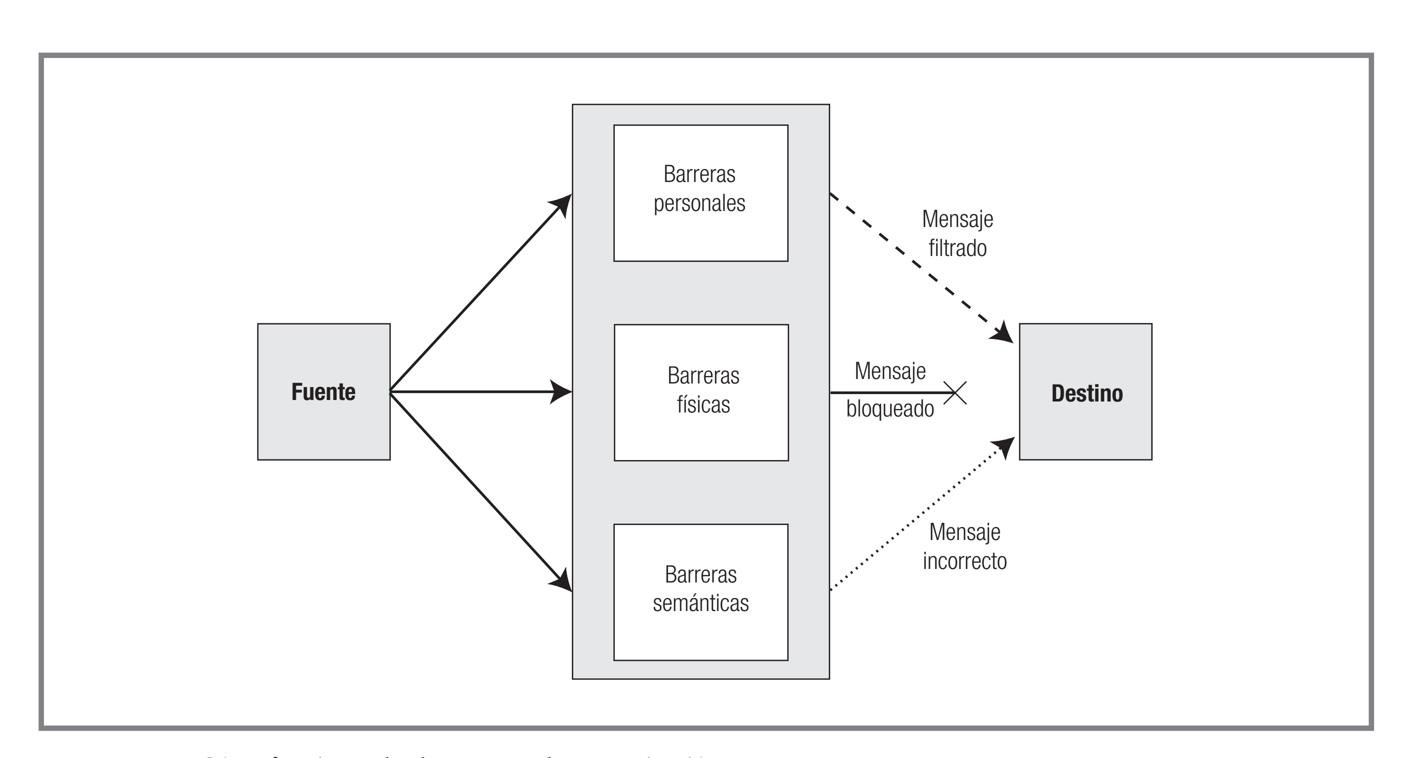


Figura 2.20 *Cómo funcionan las barreras en la comunicación.*

2. *Distorsión:* ocurre cuando el mensaje sufre alteración, tergiversación, modificación que afecta o cambia su contenido y significado original.
3. *Sobrecarga:* ocurre cuando la cantidad de información es muy grande y sobrepasa la capacidad personal del destinatario para procesar las informaciones; por lo que pierde parte de ella o la recibe con un contenido distorsionado. Muchas veces la sobrecarga produce un colapso que paraliza el sistema.



***Nota interesante:* Comunicación e interacciones humanas**

La comunicación constituye el área principal en el estudio de las relaciones humanas y de los métodos para modificar la conducta humana. Es un área en la que cada persona puede lograr grandes progresos para mejorar su propia eficacia y sus relaciones interpersonales o con el mundo exterior. Es también el punto en el que se dan las mayores desavenencias y conflictos entre dos o más personas, entre los miembros de un grupo, entre grupos y dentro de la organización como sistema.

De vuelta al caso introductorio

Matrix

Una vez elaborado el plan de incentivos para los colaboradores de Matrix, el paso siguiente es que Claudia Sánchez transmita a las personas las nuevas ideas. ¿Cómo deberá hacer su plan de comunicación de la nueva compañía Matrix con sus socios?

La conducta humana en las organizaciones

Aunque las personas se pueden visualizar como recursos, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, competencias, motivación para el trabajo, etc., nunca se debe olvidar que las personas son personas, esto es, portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos personales, historias particulares, etc. Por esto, conviene destacar algunas de las características generales de las personas como personas, ya que esto mejorará la comprensión de la conducta *humana* dentro de las organizaciones.

La conducta *de las personas* presenta algunas características:[28]

1. *El hombre es proactivo*. La conducta de las personas está orientada hacia la satisfacción de sus necesidades personales y hacia el logro de sus objetivos y aspiraciones. Las personas pueden tanto resistirse como colaborar con las políticas y los procedimientos de la organización, lo cual depende de las estrategias de liderazgo adoptadas por el supervisor. De manera general, la conducta en las organizaciones está determinada tanto por la práctica organizacional como por el comportamiento proactivo (orientado hacia los objetivos personales) de los que intervienen en la organización.
2. *El hombre es social*. La participación en las organizaciones es importante en la vida de las personas porque las lleva a relacionarse con otras personas o grupos. En los grupos o en las organizaciones, los individuos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológico y emplean sus relaciones con las demás personas para obtener información sobre sí mismos y sobre el ambiente en que viven. Los datos obtenidos constituyen una "realidad social" para aquellos que se basan en ella para probar y comparar sus propias capacidades, ideas y concepciones con objeto de aumentar la comprensión de sí mismos. Además las relaciones sociales, más que cualquier otro factor, determinan la naturaleza del autoconocimiento de las personas.
3. *El hombre tiene diferentes necesidades*. Las personas son motivadas por diversas necesidades. Un factor puede motivar la conducta de una persona hoy y puede no tener la fuerza suficiente para motivarla al día siguiente. Por otro lado, la conducta de las personas se ve influenciada simultáneamente por un gran número de necesidades que presentan valores y cantidades diferentes.

---

28 PORTER, Lyman W.; LAWLER III, Edward E.; HACKMAN, J. Richard, *Behavior in organizations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1975, pp. 32-65.

4. *El hombre percibe y evalúa*. La experiencia de la persona en su ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de los distintos aspectos del ambiente, los evalúa en términos de sus experiencias pasadas y en función de lo que, actualmente, experimenta en términos de sus necesidades y valores.
5. *El hombre piensa y escoge*. La conducta humana es intencionada, proactiva y cognitivamente activa. Se puede analizar en términos de los planes conductuales que elige, desarrolla y realiza para lidiar contra los estímulos a los que se enfrenta y para alcanzar sus objetivos personales. La manera en la que el individuo selecciona y elige sus líneas de acción se puede explicar mediante la *teoría de la expectativa*.
6. *El hombre tiene una limitada capacidad de respuesta*. El hombre tiene capacidad limitada para desempeñarse de acuerdo con lo que pretende o ambiciona. Las personas no pueden comportarse de cualquier forma, ya que sus características personales son limitadas y restringidas. Las diferencias individuales hacen que las personas tengan comportamientos diversos. La capacidad de respuesta es función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad mental como la capacidad física están sujetas a limitaciones.

Debido a estas características de la conducta humana, surge el concepto de *hombre complejo*.

Concepto de hombre complejo

En la teoría de las organizaciones han surgido, en distintas épocas, diversos conceptos acerca de la naturaleza humana y de las organizaciones, cada uno de los cuales ha privilegiado ciertos aspectos de la conducta de las personas y determinado la manera en que las organizaciones administran a las personas. Cada una de esas concepciones ha tenido un contexto adecuado en el que puede explicarse y justificarse.

1. La primera concepción surgió a principios del siglo XX con la *teoría de la administración científica de Taylor* y varios colaboradores, ésta marcó profundamente la manera en la que las organizaciones entendieron la conducta humana. Era el enfoque del *homo economicus*, es decir, el concepto del hombre motivado exclusivamente por recompensas salariales, económicas o materiales. De acuerdo con esta concepción, las personas trabajan sólo para ganar dinero y la única manera de motivarlas es ofreciéndoles recompensas económicas. A eso se debe la enorme importancia puesta en los premios de producción y en los incentivos salariales como forma básica de motivación humana para satisfacer necesidades fisiológicas y de seguridad. Uno de sus postulados es la afirmación de que las personas son indolentes y prejuiciosas y que necesitan ser controladas y fiscalizadas de manera rígida.
2. La segunda concepción surgió en la década de 1930, con la *teoría de las relaciones humanas de Mayo*, *Lewin* y otros psicólogos sociales que trataron de combatir el excesivo racionalismo y mecanicismo de los ingenieros de la administración científica. Era la perspectiva del *homo social*, es decir, el concepto del hombre motivado por recompensas sociales y simbólicas y no materiales. De acuerdo con esta concepción, las personas trabajan y se esfuerzan con el objeto de poder convivir con sus semejantes en grupos sociales y en organizaciones. El hombre es un ser gregario y a eso se debe la gran importancia puesta en las recompensas sociales como forma básica de motivación humana para satisfacer principalmente las necesidades sociales y de estima de las personas.
3. La tercera concepción surgió con la *teoría estructuralista* al comienzo de la década de 1950. Los sociólogos organizacionales se preocuparon por el concepto del *hombre organizacional*, es decir, el concepto del hombre que adopta papeles que desempeña de manera simultánea en diversas organizaciones. En la sociedad en que vivimos, formada por organizaciones, cada persona desempeña un papel diferente en cada una de las organizaciones en la que de manera simultánea interviene como miembro. El hombre es un apéndice de las organizaciones y no vive fuera de ellas, pues las necesita para obtener la satisfacción de todas sus necesidades primarias y secundarias. Esta perspectiva trata de conciliar e integrar los conceptos del *hombre económico* y del *hombre social*.
4. La cuarta concepción surgió con la *teoría conductista* a finales de la década de 1950 con los trabajos de Simon, se llegó a sustituir el enfoque romántico e ingenuo de la Escuela de las Relaciones Humanas que le sirvió de base. Los psicólogos organizacionales se preocuparon por el concepto de *hombre administrativo*, es decir, el hombre como un ser que incansablemente procesa información y toma decisiones. De acuerdo con esta concepción, las personas reciben información del ambiente que las rodea, la procesan y continuamente toman decisiones en relación a sus actos cotidianos y habituales.



Recuerde: El ser humano como un *ser en busca de satisfacción*

El proceso de la toma de decisiones permite que las personas solucionen sus problemas y enfrenten situaciones. La base del proceso de toma individual de decisiones es la racionalidad, es decir, la adecuación de los medios a los fines deseados, en otras palabras, la conducta adaptada a los objetivos deseados. Sin embargo, la racionalidad individual es limitada, como las personas necesitarían una gran cantidad de información respecto de la situación para poder analizarla y evaluarla, tomarían sus decisiones mediante suposiciones, es decir, a partir de premisas que suponen subjetivamente y en las cuales basarían su elección. Esa racionalidad, además de limitada es subjetiva y estrictamente personal. Por medio de esta racionalidad, cada persona contribuye con la organización con sus inversiones personales (en forma de esfuerzo, dedicación, trabajo, etc.) en la medida en la que considere que obtiene un rédito proporcional a las inversiones hechas. Es la llamada reciprocidad: la persona está dispuesta a contribuir en la medida en que reciba incentivos o alicientes adecuados y suficientes. Sin embargo, cada persona decide y actúa de acuerdo con lo que percibe e interpreta de su ambiente. Como el ambiente es vasto y complejo, no es posible que las personas obtengan toda la información necesaria para conocerlo en su totalidad, lo cual sería imposible y requeriría una cantidad enorme de tiempo, por lo que obtendría únicamente una parte o una muestra de la situación.

De manera que quien toma decisiones no puede analizar toda la situación íntegramente y tampoco obtiene todas las opciones posibles. Así, la conducta humana es satisfactora y no optimizante, ya que busca una manera satisfactoria de entre las que puede comparar: el *hombre administrativo* toma decisiones sin tener todas las opciones posibles. Busca sólo una manera satisfactoria y no la mejor manera de hacer un trabajo; no busca la ganancia máxima, sino la ganancia satisfactoria; no el precio óptimo, sino el precio accesible. El término *satisfacer* fue introducido por Simon para indicar que el hombre siempre busca su satisfacción, pero se conforma con lo que está a su alcance, aun si es un mínimo, pero que en la situación o momento es para él lo máximo. Sus aspiraciones son relativas y toma en cuenta cada situación con la que se enfrenta.

En realidad, cada una de estas concepciones sólo cuenta una parte de la historia y sólo muestra una parte del todo. Su carácter parcial y limitado es obvio y salta a la vista.

5. La quinta concepción surgió con la *teoría de la contingencia* a comienzos de la década de 1970, con los trabajos de Lawrence, Lorsch y Schein, quienes buscaban una aplicación de la *teoría de sistemas* a las organizaciones. Éste es el enfoque del *hombre complejo*, *considerado como un sistema individual y complicado*. Cada persona es un mundo aparte, una realidad distinta de las demás. Por otro lado, nada es absoluto ni perfecto. Todo es relativo, todo es contingente. Se comprende mejor a las personas cuando se sitúan en su contexto y en las situaciones en las que interactúan continuamente con otras. La concepción del hombre complejo es situacional y considera la complejidad del hombre y de los factores que influyen en su motivación para contribuir. El hombre se concibe como un sistema individual compuesto de conocimientos, percepciones, valores y motivaciones.

Cuadro 2.3 *Diversas concepciones del hombre de acuerdo con la teoría de las organizaciones*

Concepto de	Teoría	Motivación básica
Hombre económico	Administración científica	Recompensas salariales y financieras
Hombre social	Relaciones humanas	Recompensas sociales y simbólicas
Hombre organizacional	Estructuralista	Recompensas salariales y sociales
Hombre administrativo	Conductista	Proceso de decisión y búsqueda de soluciones satisfactorias
Hombre complejo	Contingencia	Microsistemas individual y complejo

La conceptualización del *hombre complejo* se basa en las razones siguientes:[29]

1. El hombre no sólo es complejo, sino también variable; tiene muchas motivaciones que se ordenan con cierta jerarquía de importancia; pero esa jerarquía también depende de los cambios que se suceden de un momento a otro y de una situación a otra. Además los motivos se interrelacionan y se combinan en perfiles motivacionales complejos.
2. El hombre asimila nuevas motivaciones por medio de sus experiencias organizativas y, en último término, su perfil de motivación y la interacción psicológica que establece con la organización son el resultado de una interrelación compleja entre sus necesidades iniciales y sus experiencias en la organización.
3. Las motivaciones del ser humano en los diferentes tipos de organización pueden diferir; la persona que se encuentra alienada en una organización formal cubrirá sus necesidades esenciales y de autorrealización en el sindicato o en las organizaciones informales. Si la tarea es compleja, parte de ella puede relacionarse con ciertas motivaciones, mientras que otras implican motivos diferentes.
4. El hombre se relaciona de manera productiva con las organizaciones con base en muy diversas motivaciones: su motivación final en la organización depende, sólo en parte, de la naturaleza de su motivación. El carácter de la tarea a realizar, sus habilidades y experiencia en el puesto y las características de las otras personas de la organización se interrelacionan de tal manera que producen un perfil en cuanto al trabajo y sentimientos resultantes. Por ejemplo, un obrero calificado, pero con poca motivación, puede ser tan eficaz y sentirse tan satisfecho como un obrero no calificado, pero muy motivado.
5. El hombre puede responder a distintos tipos de estrategia de dirección, eso depende de sus propias motivaciones, capacidades y de la naturaleza de la tarea a realizar. No existe estrategia alguna de dirección que sea correcta, que pueda favorecer a todas las personas en todos los momentos.

29 SCHEIN, Edgar H., *Organizational psychology*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1970, pp. 60-61.

El concepto de *hombre complejo* presupone que los individuos, en sus transacciones con el ambiente organizacional, son dominados por un deseo de emplear sus habilidades para solucionar problemas o de dominar los problemas con los que se enfrenta o, en otras palabras, que se esfuerzan para dominar el mundo exterior. En el sistema particular de personalidad individual, el estándar de *valores*, de *percepciones* y de *motivaciones* es el resultado de la interacción de las características biológicas del individuo con la experiencia de desarrollo que el individuo acumula desde la infancia hasta la vida adulta. La diversidad de experiencias hace que cada sistema individual se desarrolle de manera diferente. También los problemas que se les presentan a los individuos varían infinitamente. De manera que cada sistema individual tiene características únicas y complejas. Para comprender al *hombre complejo* existen dos puntos importantes más.[30]

1. Distintos estándares individuales se desarrollan con estándares diferentes de *percepción*, de *valores* y de *motivos*. Las *percepciones* se refieren a la información que el sistema individual obtiene de su ambiente. Los *valores* son el conjunto de creencias sobre lo que es bueno y lo que es malo, lo importante y sin importancia, lo que se conserva y se apoya conscientemente. *Motivos* son los impulsos subyacentes o las necesidades que se desarrollan de manera inconsciente a medida que el individuo tiene éxito o fracaso para dominar su ambiente. Estas tres variables (las *percepciones*, los *valores* y los *motivos*) están fuertemente interrelacionadas. Lo que percibe un individuo en una situación particular tiene la influencia de sus *valores* y *motivos*. El desarrollo de *motivos* y *valores* está influido por el proceso de *percepción* que determina la información obtenida por el sistema.

2. Los sistemas individuales no son estáticos, sino que continúan evolucionando conforme experimentan nuevos problemas. Los mecanismos preceptuales que filtran la información hacia el interior y el exterior del individuo, permiten, por un lado, mantener el sistema individual, y por otro, el aprendizaje a través de nuevas experiencias.

30 LAWRENCE, Paul R. y Jay W. LORSCH, *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*, São Paulo, Edgard Blücher, 1972, p. 77.

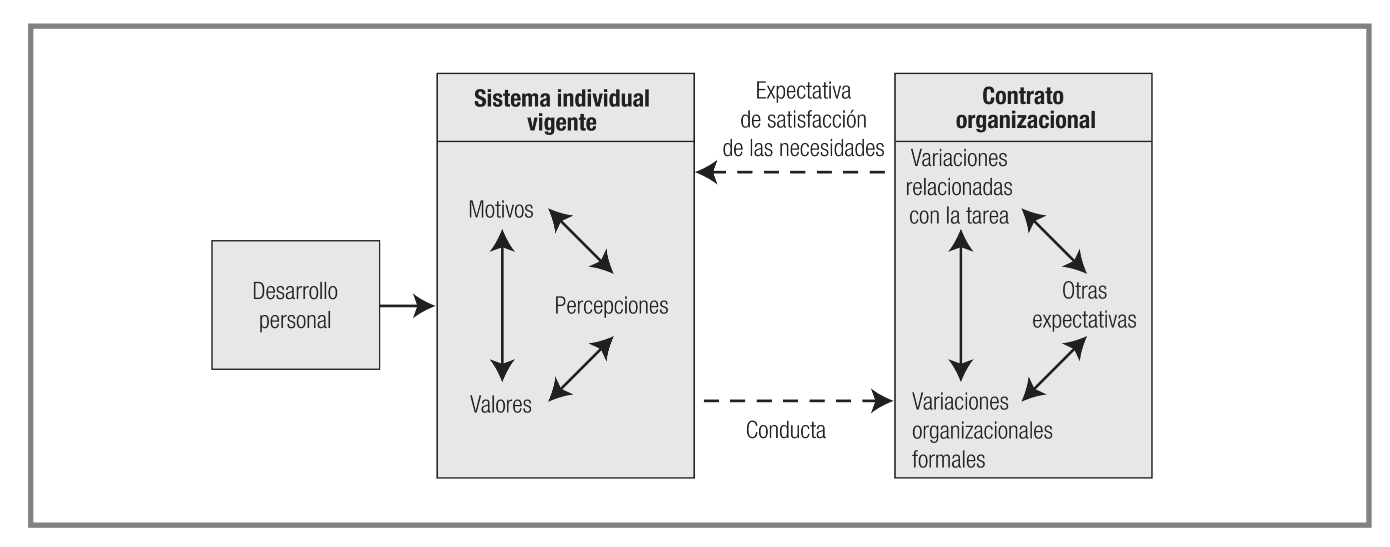


Figura 2.21 *El sistema individual.*[31]

Homo digitalis

La *teoría administrativa* representa una sucesión de conceptos respecto de las personas. Primero se habló del *homo economicus* (el hombre motivado por incentivos salariales). Después vino el *homo social* (el hombre motivado por incentivos sociales y simbólicos). Posteriormente, el *hombre organizacional* (el hombre que nace y vive dentro de las organizaciones). Más adelante, el *hombre administrativo* (el hombre que actúa racionalmente y que toma decisiones de acuerdo con su racionalidad). Por último, el *hombre complejo*, que acabamos de ver. Ahora está surgiendo el *hombre digital* (el hombre que se comunica con el mundo por medio de la tecnología de la información).



Nota interesante: **El mundo digital**

En la era de la información aumenta el número de organizaciones virtuales e interconectadas mediante redes digitales, así como los negocios virtuales a través de internet. El volumen de actividades relacionadas con el *e-comerce*, el *e-business* y las *e-organizations* se encuentra en intensa expansión. ¿A qué se debe? Los negocios tradicionales se van sustituyendo por negocios digitales a través de la web. Es un nuevo cliente y un nuevo tipo de empleado. Estamos hablando del *homo digitalis*.

Capital humano

Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además hacerla más ágil y competitiva. Por lo tanto, ese capital vale más en la medida que tenga influencia en las acciones y destinos de la organización. Para ello, la organización debe utilizar intensamente cuatro detonadores indispensables.[32]

1. *Autoridad:* conferir poder a las personas para que puedan tomar decisiones independientes sobre acciones y recursos. En ese sentido, cada líder reparte y delega autoridad a las personas para que puedan trabajar de acuerdo con lo que aprenden y dominan. Esto es, dar autonomía a las personas es lo que se conoce como *delegación de autoridad* (*empowerment*).
2. *Información:* fomentar el acceso a la información a lo largo de todas las fronteras. Crear condiciones para difundir la información, además hacerla útil y productiva para las personas en el sentido de facilitar la toma de decisiones y la búsqueda de caminos nuevos y diferentes.
3. *Recompensas:* proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales. Uno

31 *Idem.*

32 CHIAVENATO, Idalberto, *Construção de talentos: coaching & mentoring*, Río de Janeiro, Elsevier, Campus, 2002, pp. 9-10.

de los motivadores más poderosos es la recompensa por el trabajo bien hecho. La recompensa funciona como un refuerzo positivo y como un indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes.

4. *Competencias:* ayudar a las personas a desarrollar habilidades y competencias para utilizar ampliamente la información y ejercer su autonomía. Así es como se crean talentos en la organización: al definir las competencias que ella necesita para alcanzar sus objetivos, así como al crear condiciones internas para que las personas adquieran y desarrollen tales competencias de la mejor manera posible.

Hasta hace un tiempo, las personas eran consideradas como recursos humanos de las organizaciones. Pero, ¿qué es un recurso? En general, algo material, pasivo, inerte y sin vida propia, que ayuda a los procesos organizacionales en términos de materias primas, dinero, máquinas, equipos, etc. Sin embargo, ¿serán las personas meros recursos organizacionales? Depende de la manera en la que se entienda su actividad dentro de la organización. Si esa actividad es meramente rutinaria, repetitiva, física o muscular, entonces sólo forma parte de los procesos productivos como cualquier máquina o equipo. Aquí se habla del concepto de mano de obra o de aplicación de energía muscular al trabajo. Parece que durante décadas y en el transcurso de la era industrial ésa fue la perspectiva que predominó respecto a la actividad humana en las organizaciones.[33]

En la era de la información, ese panorama cambió radicalmente por las razones siguientes:[34]

1. En esta era, el trabajo es cada vez menos físico y muscular, y cada vez más cerebral y mental. La actividad humana va dejando de ser repetitiva y de imitación para ser cada vez más creativa e innovadora. Las personas dejarán de ser proveedoras de mano de obra para ser elevadas a la categoría de proveedoras de conocimiento y de competencias, como socios (y no como empleados sometidos a un contrato formal de trabajo) de la organización. Cada persona es una cabeza, una inteligencia al servicio de la organización, no un simple conjunto de músculos y habilidades físicas.
2. Las personas se alejan de ser meros artículos (*commodities*) de las organizaciones y asumen su carácter personal y singular en función de las diferencias individuales. Antes, las actividades de RH (como selección, capacitación, remuneración, beneficios) estaban estandarizadas y estereotipadas con objeto de garantizar homogeneidad de comportamiento. Actualmente, por el contrario, se resaltan e incentivan las diferencias individuales, se buscan los talentos con voracidad y las competencias personales perfeccionadas para garantizar la competitividad organizacional.[35] La diversidad está a la alza. Las personas dejan de ser meros recursos productivos para convertirse en el capital humano de la organización.
3. El trabajo deja de ser individual, solitario y aislado para transformase en una actividad grupal, solidaria y conjunta. Mientras que los puestos (concepto típico de la era industrial) se redefinen, los equipos están cada vez más en voga. La vieja perspectiva cartesiana de división del trabajo y especialización ya dio todo lo que podía dar. Hoy en lugar de dividir, separar y aislar, es importante juntar e integrar para obtener un efecto sinérgico y multiplicador. Las personas trabajan mejor y están más satisfechas cuando trabajan juntas. Equipos, células de producción, trabajo conjunto, participación, solidaridad, consenso, decisión en equipo, delegación de autoridad (*empowerment*), autoadministración, multifuncionalidad, polivalencia: son las palabras actuales en las organizaciones.[36]
4. Hoy no se trata sólo de retener talentos. Perseguir talentos es sólo una parte del asunto. Lo más importante es qué hacer para que esos talentos sean empleados de manera rentable: desarrollar talentos es saber aplicarlos para obtener ganancias elevadas de ese precioso capital humano.
5. El papel de gerentes y ejecutivos cambia rápidamente, se transforman en líderes democráticos e incentivadores. El tradicional papel gerencial de pensar y dirigir personas fue el adecuado en una época pasada: en la era industrial. La dirección autocrática e impositiva, por un lado, y la obediencia ciega, por el otro, funcionaron bien en la época en la que se buscaba mantener el *status quo*, y el cambio era lento y continuo. El departamento tradicional de RH era centralizador y monopolizador: seleccionaba, capacitaba, evaluaba y remuneraba de acuerdo con sus políticas y con sus procesos internos. Ahora los que

33 CHIAVENATO, Idalberto, *Construção de talentos: coaching & mentoring*, *op. cit.*, p. 67.

34 *Ibidem*.

35 CHIAVENATO, Idalberto, *Cómo transformar RH (de un centro de gasto a un centro de utilidades)*, São Paulo, Makron, Pearson, 2000, pp. 36-63.

36 CHIAVENATO, Idalberto, *ibidem*, pp. 104-136.

se ocupan de esas actividades son los ejecutivos: los actuales administradores de personas. Los RH sufrieron una metamorfosis, de departamento realizador y operacional se transformó en un equipo estratégico de consultoría interna. Lidiar con personas se volvió una actividad de línea y no una función del *staff*.

6. El desarrollo de las personas dejó de ser tarea exclusiva del departamento de capacitación y desarrollo (CyD) para convertirse en una preocupación holística de la organización. La administración del conocimiento y de las competencias, la creación de universidades corporativas, la transformación de las empresas en organizaciones de aprendizaje son consecuencias típicas de esa transformación. Una verdadera reunión de esfuerzos conjuntos e integrados para incrementar el aprendizaje organizacional.
7. Todo ejecutivo se convirtió en parte del esfuerzo conjunto para desarrollar continuamente el talento humano. Hacer crecer y aumentar el capital humano se convirtió en una obsesión de las empresas competitivas. Y se transformó en algo totalmente descentralizado, en una tarea de todos. [37]

Ésta es la nueva ARH.

Para analizar: El HP *way*[38]

Desde que iniciaron su empresa en el pequeño garaje de una casa William Hewlett y David Packard definieron los valores corporativos que deberían guiar el comportamiento de Hewlett-Packard (HP) y que orientan hasta la actualidad el comportamiento de la organización. El HP *way* puede tener varias interpretaciones, pero se pueden resumir de la manera siguiente:

- Tenemos un profundo respeto por las personas y también una profunda confianza en ellas.
- Buscamos en las personas un alto nivel de desempeño y de contribución.
- Conducimos nuestros negocios con integridad total.
- Alcanzamos nuestros objetivos comunes por medio de equipos.
- Favorecemos la flexibilidad.

Estos valores son fundamentales en el éxito de HP. Su presidente, Lewis Platt, dice que pasa la mayor parte del tiempo hablando más sobre los valores de la compañía, que sobre sus estrategias de negocios. ¿Usted qué opina?

Resumen

Las personas constituyen el más valioso recurso de la organización. El dilema de la *ARH* es: tratar a las personas como tales (dotadas de características propias de personalidad, motivación, valores personales, etc.) o como recursos (dotados de habilidades, capacidades, conocimientos, etc.). La segunda opción está ganando terreno a la primera. Como las organizaciones se constituyen de personas, el estudio sobre éstas es fundamental para la *ARH*.

Para entender la conducta de las personas, es necesario entender que éstas viven y se mueven en un "*campo psicológico*" y que tratan de reducir sus disonancias en relación con el ambiente. Además de esto, el estudio de la conducta humana debe tener en consideración la compleja naturaleza del ser humano (ser transaccional dirigido hacia objetivos y que actúa como un sistema abierto). Entre los *factores internos* y *externos* que influyen en la conducta humana está la *motivación*; la conducta se puede explicar a través del *ciclo motivacional* que termina con la satisfacción, la frustración, o la compensación de las necesidades humanas. Se pueden clasificar las *necesidades humanas* en una jerarquía en la que las necesidades primarias están en la base (necesidades fisiológicas y de seguridad), mientras que las secundarias (necesidades sociales, de aprecio y de autorrealización) están en la cima. Esas necesidades actúan simultáneamente, con el predominio de las secundarias o superiores. Por otro lado, se puede explicar la motivación mediante la influencia de dos factores: los *factores higiénicos* o de insatisfacción y los *factores motivacionales* o de satisfacción. Pero la motivación también puede explicarse por medio de un modelo situacional: la motivación para producir depende de la instrumentalidad de los resultados intermedios (por ejemplo de la productividad) en relación con los resultados finales (dinero, beneficios, promoción, etc.). El estado motivacional de las personas produce el clima organizacional y también es influido por éste. En función de ello, la conducta humana en las organizaciones presenta características importantes para la ARH, y el hecho de que el hombre sea una entidad compleja dificulta enormemente la ARH.

---

37 CHIAVENATO, Idalberto, *Gestão de pessoas: o novo papel das pessoas nas organizações*, Río de Janeiro, Elsevier, Campus, 1999, pp. 3-24.

38 WIND, Jerry Yorman y Jeremy MAIN, *Driving change: how the best companies are preparing for the 21st century*, Nueva York, Free Press, 1998, pp. 103-104.

Conceptos clave

Campo psicológico
Ciclo motivacional
Compensación
Consonancia
Disonancia cognitiva
Factores higiénicos
Factores motivacionales
Frustración
Jerarquía de necesidades
Motivación
Necesidades
Percepción
Satisfacción

Caso

Bosch: el modelo de competencias[39]

Se habla mucho de competencias: administración por competencias, capacitación por competencias, remuneración por competencias y así sucesivamente. La obtención de competencias (ya sean individuales u organizacionales) es perseguida por personas y organizaciones como medio de asegurarse un lugar en el mundo. Finalmente, el talento humano es una cuestión de supervivencia y de éxito para las organizaciones en un mundo en constante cambio y transformación, cargado de competitividad. Una competencia es un repertorio de comportamientos que algunas personas o empresas dominan mejor que otras y que las hace eficaces y competitivas en una situación determinada. En realidad, la competencia constituye un conjunto de conocimientos, prácticas, comportamientos y tipos de razonamientos adquiridos en función de lo aprendido y de lo vivido; esto es, el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes e intereses que distinguen a las personas y a las organizaciones. De manera que las competencias son observables en situaciones cotidianas de trabajo y en situaciones de prueba.

La empresa Robert Bosch Limitada, de Brasil, tiene unidades en Curitiba (PR), Aratú (BA), São Paulo (SP) y Campinas (SP). Comenzó con el modelo de competencias a mediados de 1998, cuando observó la necesidad de un programa de competencias capaz de identificar las necesidades de desarrollo mediante un proceso objetivo para la verificación de los desempeños individuales. El objetivo inicial era la preparación de personas para la carrera y el éxito en la empresa. El proyecto sería el detonador de un programa de retención de talentos por medio del banco de talentos. El modelo se basó en los siguientes factores:

1. La cultura de la empresa.
2. La estructura organizacional de la empresa: niveles jerárquicos, necesidades futuras, puestos y carreras clave.
3. El perfil profesional deseado para atender las necesidades del negocio.
4. El modo de evaluación del perfil ya existente en la empresa.
5. La filosofía de la organización que prevé el proceso de identificación y evaluación de competencias como una fuente de referencia para el desarrollo y aprovechamiento de las potencialidades y no de la eliminación de personas en el proceso.
6. La elección de una metodología de evaluación de las potencialidades que sirviera a la organización, dentro de sus estándares de calidad.

La estrategia de implantación

Se proyectó un banco de talentos para suplir las necesidades de redimensionalización de las personas en función de los puestos y carreras clave, con la participación de los administradores de cada área, que se encargaron de la identificación de los candi-

39 FARES, José Antônio y Antonio Marcos VICENTINI, *Relato Bosch*, disponible en www.revistadivulgar.com.br, set. 2000/mat06/index/htm.

datos. Los criterios de elección estuvieron basados en la evaluación existente del desempeño, ésta se comparó con las competencias demostradas en lo cotidiano. El departamento de RH hizo el papel de facilitador del proceso y contó con la presencia de todas las áreas de la empresa.

El primer paso fue seleccionar un grupo de personas clave para iniciar las primeras discusiones sobre las competencias importantes para el fin de la empresa. En una lista provisional se conceptualizó cada competencia y se dividió en conocimientos básicos, habilidades necesarias y actitudes deseables.

El segundo paso fue definir la lista de competencias. El tercer paso fue presentar el proyecto formal para obtener el compromiso y participación de la mesa directiva. A continuación se presentó el proyecto a toda la organización en una reunión inicial para que tuvieran un conocimiento de manera general.

Cómo funciona el proyecto

Cada especialista puede participar o no y debe solicitar su inclusión en el banco de talentos. Se hace un análisis del historial funcional de cada candidato y se procede a una entrevista individual para obtener un perfil de cada uno de los participantes al programa. Los candidatos se someten a un seminario de dos días en grupos de hasta 12 personas, en los cuales se realizan actividades simuladas con base en juegos y dinámicas de grupo. Además de las actividades vivenciales, se utilizan instrumentos y recursos técnicos con objeto de evaluar la conducta de las personas frente al perfil de competencias profesionales de Bosch. Parte del seminario es una entrevista individual de retroalimentación para verificar el estado de desarrollo del empleado en cada competencia, para determinar su compromiso con el autodesarrollo. Este proceso no es eliminatorio, sino que apunta a las competencias que se pueden desarrollar y a las que están dentro del desempeño esperado. Esta fase proporciona los datos para la elaboración de proyectos de capacitación y desarrollo para aumentar las competencias deseables. Es el llamado mapeo de competencias internas.

Perfil de la competencia de Bosch

Todas las unidades de Bosch en Brasil asumen el perfil siguiente con tres competencias básicas: las estratégicas, las técnicas y las de administración. Las diez competencias privilegiadas por Bosch son:

1. Visión del negocio
   - Sigue los cambios y las tendencias centradas en el negocio.
   - Se actualiza sobre el mercado y los clientes.
   - Conoce los productos que ofrece.
   - Domina misión, objetivos y recursos internos y externos existentes.
   - Investiga y detecta oportunidades centradas en el cliente.
2. Orientado a los resultados
   - Administra por resultados efectivos (dueño del negocio).
   - Realiza la planeación estratégica, con evaluación y rectificación periódica.
   - Divulga y opera ampliamente sus objetivos.
   - Decide por medio del análisis cómo agregar valor y la relación costo-beneficio.
   - De los resultados que obtiene aprende a mejorar.
3. Espíritu emprendedor
   - Posee claridad de propósitos y de medios.
   - Tiene iniciativa propia con relación a los socios (autonomía).
   - Crea alternativas de soluciones nuevas y eficaces.
   - Actúa proactiva y rápidamente.
   - Corre y asume riesgos.
4. Generador de cambios
   - Con sus ideas influye en la organización y en las personas (misionero).
   - Provoca reflexiones nuevas sobre asuntos conocidos.
   - Persiste en la concretización de los cambios.
   - Enfrenta las dudas y los errores que originan los nuevos desafíos.
   - Rompe paradigmas y prueba soluciones innovadoras.
5. Líder entrenador
   - Es modelo de principios éticos y de confianza para el equipo.
   - Selecciona al mejor equipo.
   - Prepara al equipo para los desafíos (capacita, orienta, prepara, informa).

- Aprovecha lo mejor de cada persona.
- Obtiene resultados con el equipo en un clima de motivación y de compromiso.

6. Facilitador
   - Modera y apoya los procesos o actividades del equipo.
   - Proporciona retroalimentación (*feedback*) al equipo (positiva o negativa).
   - Descentraliza objetivos, decisiones y tareas.
   - Asume como propios los resultados del equipo.
   - Contribuye y coopera en equipos multidisciplinarios.
7. Motivador
   - Está automotivado y es entusiasta.
   - Propone desafíos al equipo dentro de los objetivos organizacionales.
   - Ofrece oportunidades de crecimiento y/o aprendizaje.
   - Cuida el ambiente y las necesidades tanto profesionales como personales.
   - Reconoce y recompensa de manera explícita y con justicia.
8. Comunicador
   - Mantiene al equipo actualizado y ocupado en los negocios, de lo estratégico a lo operacional.
   - Comparte informaciones e ideas de todos los niveles.
   - Utiliza la transparencia, credibilidad y rapidez en el intercambio de datos e información.
   - Pone atención al interlocutor.
9. Negociador
   - Utiliza su poder personal para influir el poder institucional.
   - Es asertivo y convincente, pero flexible.
   - Utiliza la diversidad de estilos u opiniones a favor de los objetivos de la empresa.
   - Desarrolla su intuición.
   - Sabe escuchar.
10. Objetivo y rápido
    - Organiza y agiliza las informaciones.
    - Utiliza metodología específica de análisis de problemas y toma de decisiones.
    - Presenta sus puntos de vista con claridad, sencillez y capacidad de síntesis.
    - Administra bien su tiempo, y en consecuencia el de los otros.
    - Realiza sus actividades con dinamismo.

Proyecto de sucesión Bosch

El proyecto de sucesión se basa en un banco de talentos, con el fin de desarrollar potencias y suplir necesidades eventuales de promoción, así como atender al crecimiento de la organización. Se trata de una inversión que se basa en 12 competencias (como una brújula) que constituyen el centro de los programas de capacitación y desarrollo, que son:

1. Capacidad emprendedora.
2. Capacidad de trabajo bajo presión.
3. Comunicación.
4. Creatividad.
5. Cultura de calidad.
6. Flexibilidad.
7. Liderazgo.
8. Negociación.
9. Planeación.
10. Relación interpersonal.
11. Toma de decisiones.
12. Visión sistemática.

El paso siguiente será utilizar el banco de talentos en la implantación de remuneraciones variables de acuerdo con las competencias.

Preguntas de análisis

1. Explique la teoría de campo.
2. Explique la teoría de la disociación cognitiva.
3. Explique la naturaleza compleja del hombre.
4. Defina y explique el ciclo motivacional y su resolución en términos de satisfacción, frustración y compensación.
5. Explique la jerarquía de las necesidades y su dinámica.
6. Explique la teoría de los dos factores.
7. Explique el modelo situacional de motivación.
8. ¿Qué significa instrumentalidad? ¿Valor? ¿Resultados intermedios y resultados finales?
9. Explique el clima organizacional.
10. Señale algunas de las características de la conducta humana en las organizaciones.
11. Explique la concepción de hombre complejo.

Ejercicio

Con el fin de que sus supervisores se actualicen en relación con las prácticas de recursos humanos con sus subordinados, la mesa directiva de Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa) decidió inscribir a algunos de ellos en un curso de capacitación sobre estilos administrativos, el cual imparte una empresa consultora de desarrollo gerencia. Iba a ser un curso de tiempo completo durante una semana (cerca de 40 horas) entre clases expositivas, debates y actividades grupales, con la exigencia de que los participantes se alejaran por completo de sus actividades normales de trabajo. Se escogieron a los cuatro mejores supervisores para premiarlos por su dedicación a la empresa. Una vez que terminó el curso, el director industrial, Raimundo Coreira hijo, se reunió con los cuatro supervisores para preguntarles respecto de sus impresiones personales acerca del curso y de cómo podrían aplicar en la práctica lo aprendido.

El primero que habló fue João Conrado, supervisor de almacenamiento de materias primas. Conrado fue categórico: nunca en su vida había participado en un curso tan brillante y tan bonito; no se había sentido como un simple alumno, sino como un participante activo e importante. Pero era muy pronto para poder opinar sobre las aplicaciones en la práctica.

El segundo supervisor, Pedro Salada, del departamento de mantenimiento coincidía con lo que había dicho Conrado y no agregó ninguna observación más.

El tercer supervisor Jovêncio Bastida del departamento de cuentas por pagar, entró en detalles. Dijo haber aprendido cosas importantes sobre la naturaleza humana y sobre la motivación de la conducta humana, como la teoría sobre las jerarquías de las necesidades humanas y la teoría de los dos factores. En la práctica, iba a tener que aplicar esos conceptos de forma amplia y de acuerdo con las diferencias individuales de sus subordinados.

El cuarto supervisor, Henrique Bueno, del departamento de producción, reaccionó de manera completamente diferente e inesperada. Explicó que había aprendido que el ser humano es una criatura que tiene necesidades y que crea nuevas necesidades, que trabaja para satisfacerlas parcialmente, aunque no siempre lo logra. Como el ser humano es un ser complejo, cada persona tiene sus propias necesidades individuales y lo que es bueno para una persona, puede no ser bueno para otra. Dijo que le extrañaba la pregunta que les planteaba el director industrial, dado que como simples supervisores de un departamento no tenían facultades para modificar las políticas y los procedimientos de la empresa. Mencionó que quien podía responder a esa pregunta era el director o el gerente de recursos humanos que eran los que tenían facultades para determinar las políticas para el personal. Además, Enrique hizo notar que en el curso se habló poco o nada del salario; dijo que todas esas cosas bonitas, todos aquellos conceptos y teorías, no llenan el estómago de nadie.

¿Cómo conduciría usted la reunión?

3

Las personas y las organizaciones

Lo que verá en este capítulo

- Reciprocidad entre individuo y organización.
- Las relaciones e intercambio.
- Cultura organizacional.

Objetivos de aprendizaje

- Discutir la relación entre personas y organización.
- Indicar cómo mejorar las relaciones de intercambio.
- Entender la cultura corporativa.

Caso introductorio

El desafío de Bruno

El mayor desafío de Guillermo Bruno, gerente de RH de Brenante, es transformar su empresa en el mejor lugar para trabajar. Para esto, Bruno sabe que necesita actuar en tres frentes. El primer frente está relacionado con la empresa: mejorar la estructura organizacional y rediseñar el trabajo de manera creativa e innovadora mediante equipos. El segundo frente es renovar y revitalizar la cultura de la organización para promover un clima democrático y participativo en la empresa. El tercer y último frente se relaciona con las personas: capacitarlas para que adquieran nuevas habilidades, competencias y actitudes para que su comportamiento se vuelva más social, creativo e innovador. ¿Por dónde deberá empezar Guillermo Bruno?

La *integración entre el individuo y la organización* no es un problema reciente. Las primeras preocupaciones surgieron con los antiguos filósofos griegos. Asimismo, Weber planteó la hipótesis de que la organización puede destruir la personalidad individual mediante la imposición de reglas y procedimientos debido a que despersonalizan el proceso de relación con los individuos.[1] Mayo[2] y Roethlisberger[3], por su parte analizaron el efecto que tienen sobre el individuo la organización industrial y el sistema de autoridad unilateral. Criticaron el "enfoque molecular" y deshumanizado impuesto por la *administración científica de Taylor* y sus seguidores. Después de un tiempo, el *enfoque clásico* —centrado en la tarea y en el método— cedió lugar al *enfoque humanista* —centrado en el hombre y en el grupo social—. La importancia otorgada a la tecnología se sustituyó por la de las relaciones humanas. Ese intento de cambio radical se dio al entrar la década de 1930.[4] Desde entonces se observó la existencia de un *conflicto industrial*, es decir, la existencia de intereses antagónicos entre el trabajador y la organización, así como la necesidad de encontrar la armonía basada en una mentalidad orientada hacia las relaciones humanas. Se escribió mucho, pero no se hizo casi nada.

Para superar sus limitaciones individuales, las personas se agrupan y forman organizaciones, con el fin de lograr *objetivos comunes*. A medida en que las organizaciones tienen éxito, sobreviven o crecen. Al crecer, requieren un mayor número de personas para la realización de sus actividades. Al ingresar a las organizaciones, esas personas persiguen *objetivos individuales* diferentes a los de aquéllas. Eso hace que paulatinamente, los *objetivos organizacionales* se alejen de los *objetivos individuales* de los nuevos integrantes.

De esta manera, tanto los individuos como las organizaciones tienen *objetivos* por alcanzar. Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para, con ellos y mediante ellos, alcanzar *objetivos organizacionales* (producción, rentabilidad, reducción de costos, ampliación de mercado, satisfacción de las necesidades del cliente, etc.). Aunque, los individuos, una vez reclutados y seleccionados tienen *objetivos personales* que luchan por alcanzar y, muchas veces, se sirven de la organización para conseguirlos.



Nota interesante: **Objetivos individuales en comparación con objetivos organizacionales**

En esa situación, la relación entre personas y organización, no siempre es una relación de cooperación y mucho menos satisfactoria. Muchas veces, la relación se hace tensa y conflictiva debido a que la consecución de los objetivos de una de las partes impide o trunca el logro de los objetivos de la otra. El conflicto que existe entre los objetivos que la organización pretende alcanzar y los objetivos individuales de cada uno de los integrantes es ya muy antiguo. Según algunos autores,[5] los objetivos organizacionales y los objetivos individuales no siempre son compatibles. Para que la organización pueda alcanzar eficientemente sus objetivos, tiende a provocar en los individuos un profundo sentimiento de frustración, fracaso, conflicto y una corta perspectiva temporal de permanencia en la organización. Como si las personas fueran desechables. Esto se debe a las exigencias que las organizaciones le imponen a las personas, midiendo

1 GOULDNER, Alvin W., *Organizational analysis*, en MERTON, Robert K., Leonard BROOM y Leonard COTTRELL (eds.), *Sociology today*, Nueva York, Basic Books, 1959, p. 402.

2 MAYO, Elton, *The human problems of industrial civilization*, Boston, Harvard University Press, 1933.

3 ROETHLISBERGER, Fritz J. y William J. DICKSON, *Management and the worker*, Cambridge, Harvard University Press, 1939.

4 CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, México, McGraw-Hill, 2006, pp. 115-117.

5 ARGYRIS, Chris, *Personalidade e organização: o conflito entre o indivíduo e o sistema*, Río de Janeiro, Renes, 1968.

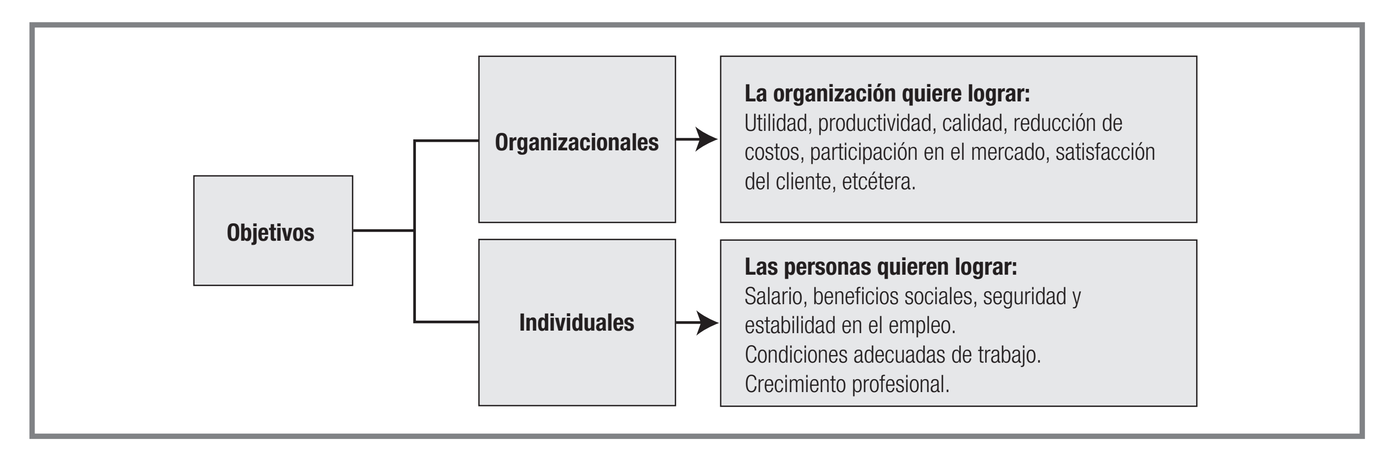


Figura 3.1 *Los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas.*

su desempeño y confinándolas a tareas aisladas, especializadas, repetitivas y carentes de oportunidades para la manifestación de sentimientos de independencia, responsabilidad y confianza en ellos mismos. La frustración generada transforma a las personas en apáticas y sin interés por su trabajo. Casi siempre, los objetivos organizacionales se contraponen a los individuales de las personas: la reducción de costos va en contra de mejores salarios, el aumento de las ganancias entra en conflicto con mejores beneficios sociales, la productividad no "se lleva" con el esfuerzo saludable, el orden no funciona con la libertad, la coordinación no se da con la autonomía y lo que es bueno para una de las partes, no siempre es bueno para la otra. Es ahí donde está el conflicto y el antagonismo de intereses. Si una de las partes obtiene ventaja, la otra generalmente queda insatisfecha, en el caso de que la solución adoptada sea del de tipo ganar-perder.

La interacción entre personas y organización es un tema complejo y dinámico que se puede ver desde distintos puntos de vista. Bernard[6] hace una interesante distinción entre eficiencia y eficacia con referencia a los resultados de la interacción entre personas y organización. Según él, toda persona necesita ser eficiente para satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación en la organización, pero también necesita ser eficaz para alcanzar los objetivos organizacionales por medio de su participación en la organización. Esta doble preocupación se muestra en la figura 3.2.



Nota interesante: Eficiencia y eficacia individuales

De acuerdo con este enfoque, ser sólo eficiente no sirve de nada, ya que al luchar únicamente por sus intereses el individuo será evaluado de manera negativa por la organización y tendrá sus días contados. Por el contrario, el individuo que sólo es eficaz produce resultados para la organización a costa de sus intereses personales, sacrificando familia y compromisos sociales. Es necesario ser eficaz para proporcionarle resultados a la organización y eficiente para progresar

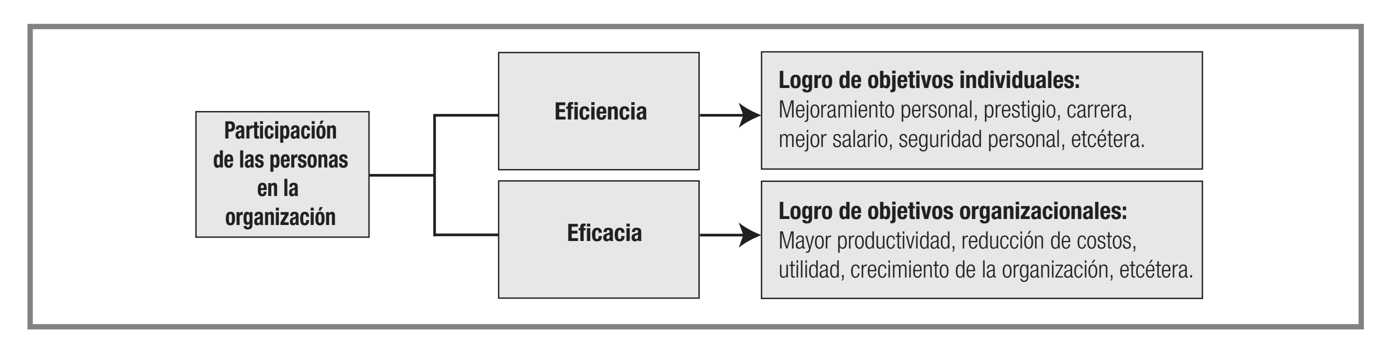


Figura 3.2 *Eficiencia y eficacia según Barnard.*

6 BARNARD, Chester, I., *As funções do executivo*, São Paulo, Atlas, 1971, p. 286.

en la vida. La parte principal de la responsabilidad por la integración de los objetivos organizacionales y los objetivos de los individuos recae en la alta administración.[7] Es ella la que debe establecer los medios, políticas, criterios y todo lo demás que sea necesario. La organización depende de las personas, que es un recurso indispensable e intangible. De esta manera, la interdependencia de las necesidades de la organización y del individuo es inmensa, pues tanto la vida como los objetivos de ambos están intrínsecamente unidos y entrelazados.

Etzioni[8] apunta como dilema crucial de la organización las tensiones inevitables —que pueden ser reducidas— entre las necesidades de la organización y las de su personal, entre la racionalidad y la irracionalidad, entre la disciplina y la autonomía, entre las relaciones formales y las informales, entre la administración y los trabajadores. En otro texto, Etzioni considera como problemas fundamentales la búsqueda de equilibrio entre los elementos racionales y no racionales del comportamiento humano. Según él, éste constituye el problema central de la teoría organizacional.[9]



Recuerde: Relación personas frente a organizaciones

En otras palabras, la relación *individuo-organización* no es siempre un lecho de rosas o una relación cooperativa y satisfactoria. Con frecuencia es una relación tensa y conflictiva. Argyris[10] trata de mostrar el *conflicto entre los objetivos* que persiguen las organizaciones y los objetivos que de manera individual pretende alcanzar cada uno de sus integrantes. Según él, los *objetivos organizacionales* y los *objetivos individuales* no siempre son compatibles. De acuerdo con Argyris, la organización tiende a crear en los individuos un profundo sentimiento de frustración, de conflicto, de fracaso y una corta perspectiva temporal de permanencia a medida que se hace más formal y rígida. Esto ocurre en virtud de las exigencias que imponen las organizaciones formales a los individuos, al medir su desempeño y limitarlos a tareas carentes de oportunidad para la expresión de la responsabilidad, de la confianza en sí mismos y de la independencia. Así los individuos se hacen apáticos, desinteresados y frustrados. Argyris trata de delinear rumbos para que la integración individuo-organización sea verdaderamente efectiva.[11] Según él, la mayor responsabilidad en la integración entre los objetivos de la organización y los de los individuos recae en la alta administración. Así como los individuos persiguen la satisfacción de sus necesidades personales (salarios, tiempo de ocio, comodidad, un horario favorable de trabajo, oportunidades de desarrollo, seguridad en el puesto, etc., también las organizaciones tienen necesidades (capital, edificios, equipo, desarrollo de capital humano, utilidades, oportunidad de mercado, etc.). Entre las necesidades organizacionales destaca la necesidad del elemento humano, recurso indispensable e inestimable. De esta manera, la interdependencia entre las necesidades del individuo y de la organización es inmensa, ya que tanto las vidas como los objetivos de ambos están intrínsecamente entrelazados. Mientras que el individuo contribuye con habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, así como con su actitud para aprender y un grado indefinido de desempeño, la organización, a su vez, tiene que imponer al individuo responsabilidades, algunas definidas y otras indefinidas, algunas dentro de su capacidad actual, otras con la exigencia de un aprendizaje a mediano o a largo plazo, pero que representen siempre un desafío.

La *interacción entre personas y organizaciones* es un tema complejo y dinámico. Barnard hace una diferencia interesante entre *eficacia* y *eficiencia* respecto a los resultados de la interacción de las personas con la organización. Según él, el individuo necesita ser *eficaz* (lograr los objetivos organizacionales mediante su participación) y *eficiente* (satisfacer sus necesidades individuales mediante su participación) para sobrevivir dentro del sistema.[12]

Reciprocidad entre individuo y organización

La interacción psicológica entre empleado y organización es básicamente un *proceso de reciprocidad*:[13] la organización hace ciertas cosas para y por los participantes

---

7 LEVINSON, Harry, "Reciprocation: the relationship between man and organization", *Adminitrative Science Quartery*, marzo de 1965, v. 9, núm. 4, p. 373.

8 ETZIONI, Amitai, *Organizações modernas*, São Paulo, Pioneira, 1967, p. 68.

9 *Ibidem*, p. 15.

10 ARGYRIS, Chris, *Personalidade e organização: o conflicto entre o indivíduo e o sistema*, Río de Janeiro, Renes, 1968.

11 ARGYRIS, Chris, *A integração indivíduo-organização*, São Paulo, Atlas, 1975.

12 BARNARD, Chester I., *As funções do executivo*, São Paulo, Atlas, 1971.

13 LEVINSON, Harry, *ibidem*.

como remunerarlos, darles seguridad y estatus; *recíprocamente*, el participante responde con trabajo y el desempeño de sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca a su autoridad, y por su parte el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y actúe con justicia. La organización refuerza sus *expectativas* por medio del uso de la autoridad y del poder de que dispone, mientras que el empleado refuerza sus *expectativas* mediante ciertas tentativas de influir en la organización o de limitar su colaboración. Las dos partes de la interacción están orientadas por directrices que definen lo que es correcto y equitativo y lo que no lo es.[14] Algunos psicólogos se refieren a una "*norma de reciprocidad*",[15] mientras que otros psicólogos le llaman a esto "*contrato psicológico*".

Todo contrato representa dos aspectos fundamentales:[16]

1. El *contrato formal* y escrito es un acuerdo en relación con el puesto a ser ocupado, el contenido del trabajo, el horario, el salario, etcétera.
2. El *contrato psicológico* es una expectativa de lo que podrán hacer y ganar la organización y el individuo con esa nueva relación.

El *contrato psicológico* se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización de extenderse mucho más que cualquier contrato formal de empleo en el que establezca el trabajo a realizar y la recompensa correspondiente. Aunque no sea un acuerdo formal ni algo claramente expresado, el contrato psicológico es un compromiso tácito entre individuo y organización respecto a una vasta gama de derechos, privilegios y obligaciones establecidos por la práctica, que serán respetados y observados por ambas partes. El *contrato psicológico* es un elemento importante en cualquier relación de trabajo que influye en el comportamiento de ambas partes. Un *contrato* es una especie de acuerdo o expectativa que las personas mantienen consigo mismas y con los demás. Cada persona representa sus propios *contratos* que rigen tanto las relaciones interpersonales como la relación que ella mantiene consigo misma (relación intrapersonal). Una fuente frecuente de dificultades en las relaciones interpersonales es la falta de acuerdos claros y explícitos. Las personas no siempre expresan abierta y explícitamente lo que desean y lo que necesitan. El esclarecimiento de los *contratos*, tanto en las relaciones intrapersonales como en las interpersonales es importante para una experiencia interpersonal efectiva. Del mismo modo, tanto para la organización como para el individuo es prominente que ambos exploren los dos aspectos del contrato y no únicamente el formal.



Nota interesante: Concepto de contrato psicológico

El concepto de contrato surge en la psicología de grupo. De acuerdo con algunos autores, la vida como un todo es una serie de acuerdos y pactos (contratos) que las personas mantienen consigo mismas y con los demás. El *contrato* constituye un medio para la creación e intercambio de valores entre las personas. Toda organización puede verse en términos de grupos de personas, ocupadas en el intercambio de sus recursos con base en ciertas expectativas. Esos recursos se modifican constantemente y, sin duda, no se limitan únicamente a recursos materiales, sino que comprenden ideas, sentimientos, habilidades y valores. En el intercambio de recursos se tienen *contratos psicológicos* entre personas y sistemas, personas y grupos, sistemas y subsistemas en los que prevalece un sentimiento de *reciprocidad*: cada uno evalúa lo que ofrece y lo que recibe a cambio. En ese continuo intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de *reciprocidad*, se presenta una modificación dentro del sistema.

Las personas forman una organización o entran en alguna de ellas porque esperan que su participación satisfaga algunas de sus necesidades personales. Para lograr esa satisfacción, las personas están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer ciertas inversiones personales (esfuerzos) en la organización con la esperanza de que la satisfacción de sus necesidades personales sea superior al costo; las satisfacciones esperadas y los costos son evaluados mediante su propio sistema de valores.

Así, las expectativas recíprocas, cuando son satisfechas, conducen a un mejoramiento increíble de la relación entre personas y organizaciones y viceversa. En la práctica, las expectativas de las personas con respecto a la organización y las expectativas de esta última con respecto a las personas pueden resumirse tal como se muestra en la figura 3.3.

Las relaciones de intercambio

Todo sistema social puede verse en términos de grupos de personas ocupadas en el intercambio de sus recursos

14 JAQUES, Eliott, *Equitable payment*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1961.

15 GOULDNER, Alvin W., "The norm of reciprocity", *American Sociological Review*, 1960, núm. 25, pp. 161-178.

16 SCHEIN, Edgar H., *Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional*, São Paulo: Edgar Blücher, 1972, p. 89.

Lo que las personas esperan de la organización	Lo que la organización espera de las personas
• Un excelente lugar de trabajo.	• Enfocarse en la misión organizacional.
• Oportunidad de crecimiento, educación y carrera.	• Enfocarse en la visión del futuro de la organización.
• Reconocimiento y recompensas: salario beneficios e incentivos.	• Enfocarse en el cliente sea interno o externo.
• Libertad y autonomía.	• Enfocarse en las metas y resultado a alcanzar.
• Apoyo: liderazgo renovado.	• Enfocarse en la mejoría y el desarrollo continuos.
• Capacidad de empleo y de ocupación.	• Enfocarse en el trabajo participativo en equipo.
• Camaradería y compañerismo.	• Compromiso y dedicación.
• Calidad de vida en el trabajo.	• Talento, habilidades y competencia.
• Participación en las decisiones.	• Aprendizaje constante y crecimiento profesional.
• Distracción, alegría y satisfacción.	• Ética y responsabilidad social.

Figura 3.3 *Expectativas de las personas y de las organizaciones.*[17]

con ciertas expectativas. Esos recursos se intercambian constantemente y, sin duda, no se limitan únicamente a recursos materiales, sino que abarcan también ideas, sentimientos, habilidades y valores. Además, en este intercambio de recursos dentro de los sistemas sociales, se desarrollan *contratos psicológicos* entre las personas y el sistema, las personas y los grupos, así como entre sistemas y subsistemas en los que prevalece el sentimiento de reciprocidad: cada uno evalúa lo que se ofrece y lo que se recibe a cambio. En este intercambio de recursos, si desaparece o disminuye el sentimiento de *reciprocidad*, se produce una modificación en el sistema.

De manera más amplia, el objetivo fundamental de toda organización es atender a sus propias necesidades y, al mismo tiempo, atender a las necesidades de la sociedad, mediante la producción de bienes y servicios por los cuales recibe un pago monetario. Las personas forman una organización o entran a formar parte de una de ellas, porque esperan satisfacer algunas de sus necesidades personales. Para obtener esas satisfacciones, las personas están dispuestas a realizar ciertos gastos o inversiones o esfuerzos en la organización, ya que esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea superior a los costos, asimismo evalúan sus satisfacciones y los costos mediante sus propios sistemas de valores.

Estas expectativas, cuando están equilibradas, pueden expresarse mediante la ecuación siguiente:[18]

$$\text{Satisfacción} - \text{costos} = 0$$

O lo que es lo mismo:

$$\frac{\text{Satisfacción}}{\text{Costos}} = 1$$

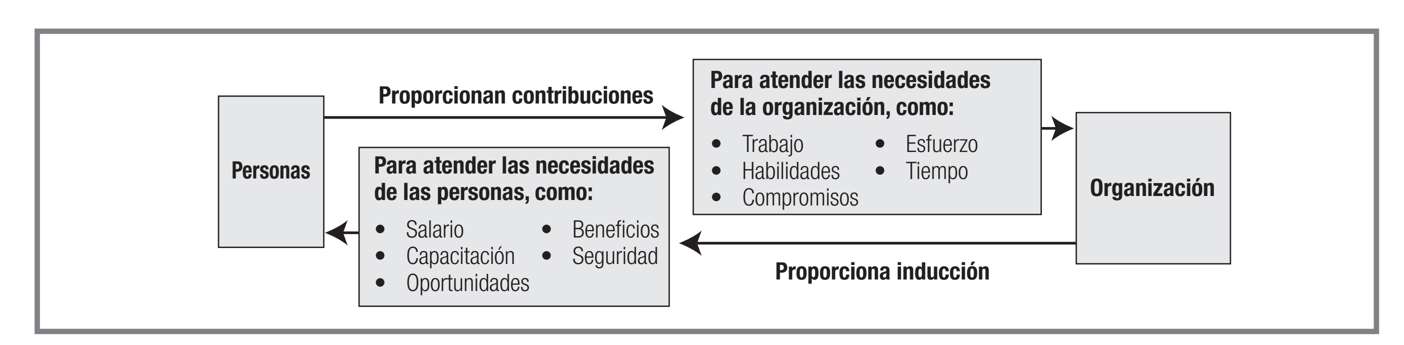


Figura 3.4 *Relaciones de intercambio entre personas y organizaciones.*

17 CHIAVENATO, Idalberto, *Comportamento organizacional: a dinâmica de sucesso das organizações*, São Paulo, Thomson Learning, 2004, pp. 26-30.

18 HICKS, Herbert G. y C. Ray GULLETT, *The management of organizations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1976, pp. 5-6.

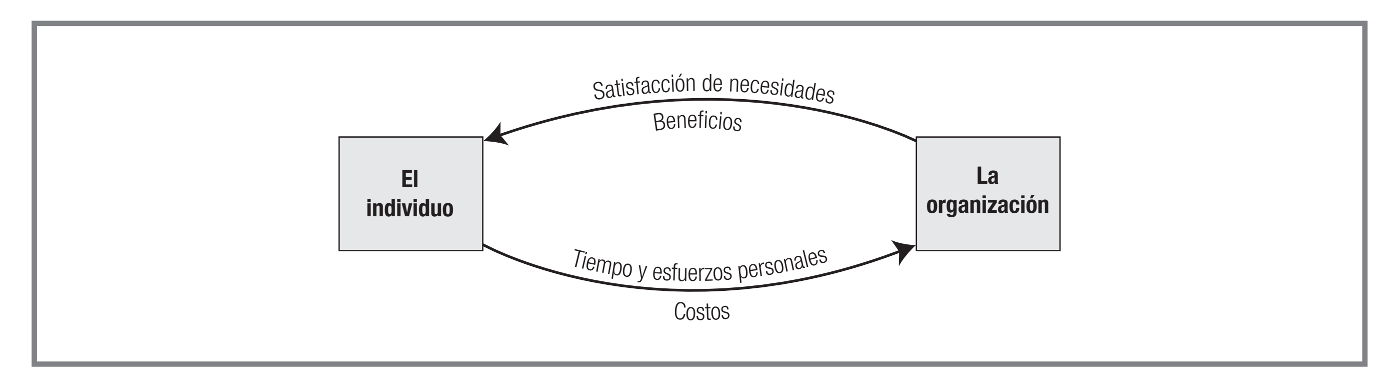


Figura 3.5 *La participación del individuo: costos y beneficios personales en su relación con la organización.*

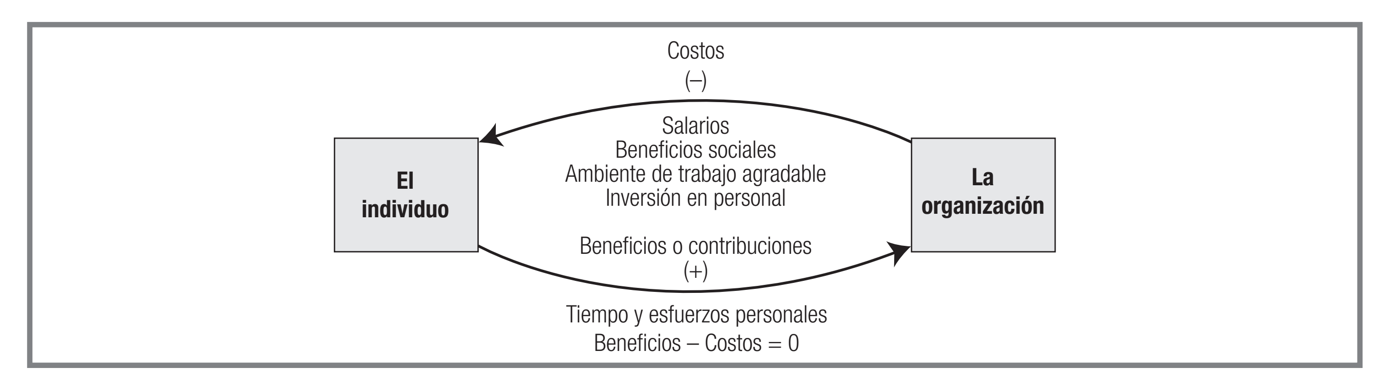


Figura 3.6 *Percepción de la organización: beneficios y costos para mantener a las personas como miembros de la organización.*

Siempre existe una relación de intercambio entre los individuos y la organización; la forma en la que los objetivos individuales se satisfacen determina la percepción de la relación, que será considerada como satisfactoria por las personas que perciben que las recompensas exceden a las demandas que ellos hacen. Un individuo entra a una organización cuando espera que sus satisfacciones personales sean superiores a sus propios esfuerzos personales. Si cree que sus esfuerzos personales son superiores a las satisfacciones, estará propenso a, si es posible, abandonar la organización.

Al mismo tiempo, la organización espera que la contribución de cada individuo sea superior al costo de tenerlo en la organización. En otras palabras, la organización espera que el individuo contribuya con más de lo que ella le proporciona.



***Nota interesante:* El costo-beneficio de las inversiones**

En realidad, cada parte hace inversiones y espera que la otra parte le proporcione las ganancias deseadas. Es ahí donde se pasa a evaluar el costo-beneficio, inversión-rentabilidad del proceso de intercambio. Se trata principalmente de un problema de comunicación y de negociación: cada parte necesita comunicar de manera clara a la otra lo que quiere y puede invertir y cuánto espera obtener como ganancia.

Concepto de incentivos y contribuciones

La interacción entre personas y organizaciones se puede explicar por el intercambio de incentivos y contribuciones. Como la organización es un sistema cooperativo racional, es necesario conocer los motivos que llevan a los individuos a cooperar. Los individuos están dispuestos a cooperar siempre que sus actividades en la organización contribuyan directamente a sus propios objetivos personales. De aquí surgen los conceptos de *incentivos* y *contribuciones*:

a) *Incentivos* (estímulos) son los "pagos" realizados por la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, elogios, etc.). A cambio de las *contribucio-*

nes, cada incentivo posee un valor de *conveniencia* que es subjetivo, ya que varía de individuo a individuo: lo que para uno es útil, puede no serlo para otro. A los incentivos se les llama también *estímulos* o *recompensas*.

b) *Contribuciones* son "pagos" que cada uno de los participantes hace a la organización a la que pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, persistencia, esmero, elogios a la organización, etc.). A cambio de los incentivos, cada contribución posee un valor de conveniencia que varía de acuerdo con la organización: una *contribución* de un individuo puede tener una enorme conveniencia para una organización y ser totalmente inútil para otra.

De los conceptos de incentivos y contribuciones resulta el concepto de *equilibrio organizacional*, a saber:

a) La organización es un sistema de comportamientos sociales interrelacionados de numerosas personas que son los integrantes de la organización.

b) Cada integrante recibe *incentivos* (recompensas) a cambio de los cuales hace contribuciones a la organización.

c) Cada uno de los integrantes seguirá colaborando con la organización sólo si los incentivos (recompensas) ofrecidos son iguales o mayores (medidos en términos de los valores que representan para el integrante y de las alternativas que se le ofrecen) a las contribuciones que se le exigen.

d) Las contribuciones aportadas por los diferentes grupos de participantes constituyen la fuente de la que la organización se abastece y se alimenta de los incentivos que ésta ofrece a los participantes.

e) La *organización será solvente* y seguirá existiendo sólo si las *contribuciones* son suficientes para generar *incentivos* en la cantidad adecuada para inducir a los participantes a que proporcionen contribuciones.[19]

***Nota interesante:* Equilibrio organizacional**

El *equilibrio organizacional* refleja el éxito de la organización al "remunerar" a sus integrantes con *incentivos* adecuados y motivarlos para continuar con sus contribuciones a la organización, garantizando así su supervivencia y eficacia. Dentro de este concepto, la organización ofrece *estímulos* para inducir a una ganancia equivalente o mayor de contribuciones. Para que la organización sea solvente es necesario que los *incentivos* sean útiles para los participantes, de la misma manera que las *contribuciones* sean útiles para la organización. La esencia del problema es lo siguiente: individuos y organizaciones se atraen y se seleccionan mutuamente, esto significa que los individuos buscan las organizaciones más adecuadas a sus necesidades y objetivos, en tanto que las organizaciones buscan a los individuos más adecuados a sus expectativas, éste es el primer paso. El segundo es el acoplamiento y adaptación recíprocos entre individuos y organizaciones: ambos aprenden a acoplarse uno al otro. El tercer paso se refiere a los individuos que hacen carrera dentro de las organizaciones, a las que utilizan como trampolín profesional, y las organizaciones que desarrollan a los individuos para emplearlos como trampolín para su subsistencia. El primer paso es una elección recíproca, el segundo es una adaptación mutua y el tercero es un desarrollo recíproco. Es tarea de la ARH asegurarse de eso.

Cultura organizacional

Cada organización tiene su cultura organizacional o cultura corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es conocer esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera dentro de ella es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo en el que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización.



***Nota interesante:* ¿Qué hace la diferencia?**[20]

De vez en cuando aparece una investigación hecha para descubrir las causas del éxito de una empresa. Jim Collins, en los años de 1990, publicó su investigación en el libro *Hechas para durar*.

19 MARCH, James G. y Herbert A. SIMON, *Teoria das organizações*, Río de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, Serviço de Publicações, 1966, p. 104.

20 ROSENBURG, Cynthia y Christiane MANO, "O que faz a diferença?", *Exame*, diciembre de 2003, núm. 807, pp. 140-141.

Ahora Joyce, Tuck Roserson y Nohria publican su libro *Lo que* (*realmente*) *funciona*, publicado en Brasil por la editorial Campus. Durante más de 10 años monitorearon 160 empresas por medio de 200 herramientas de administración para conocer las prácticas de las empresas triunfadoras y las de las perdedoras. Las 40 empresas consideradas como exitosas superaron las expectativas en cuatro prácticas básicas: dirección, estrategia, cultura y estructura; así como en dos de los cuatro aspectos considerados secundarios por los autores: talento, innovación, liderazgo y alianzas estratégicas. Esta combinación resultó en la fórmula 4 + 2. No se trata de una teoría, sino de una brújula que orienta en cualquier ambiente empresarial.

a) *Desempeño*: el secreto no está en seguir modas generalizadas o privilegiar una herramienta en detrimento de otra. Lo que verdaderamente funciona es cómo los ejecutivos administran las herramientas que eligen. Las mejores empresas se esmeraban por una implementación ejemplar.

b) *Estrategia*: lo que importa no es la estrategia (vender barato o proporcionar servicios óptimos), sino que ésta sea clara para ejecutivos, empleados y clientes.

c) *Cultura*: para los autores es un error que el desarrollo de una cultura corporativa no se tome tan en serio en la administración de una empresa. Las mejores empresas se dedican a la creación de una cultura orientada hacia el desempeño, y no sólo entre los ejecutivos, sino entre todos sus empleados. Noventa por ciento de las empresas triunfadoras relacionaban recompensa económica con el desempeño.

d) *Estructura*: para los autores no hay ningún problema con la burocracia. El problema es cuando procedimientos y protocolos —necesarios en cualquier empresa— toman proporciones asfixiantes.

e) *Liderazgo*: no se encontró que las características personales del directivo (abierto o tímido, paciente o impaciente, visionario o detallista) fueran determinantes. Sin embargo, sí otras cualidades como construir relaciones para la empresa e inspirar a los demás ejecutivos a hacer lo mismo, o detectar oportunidades y problemas claramente.

f) *Talentos*: las empresas triunfadoras desarrollan y conservan talentos. Una de las señales de progreso es que la empresa logre reemplazar fácilmente a los profesionales que se han ido a la competencia. En general, las perdedoras tardaron dos veces más que las triunfadoras en encontrar ejecutivos. Todavía es común que las empresas se deshagan por no perder un cliente, pero no muevan un dedo para conservar a un empleado.

g) *Innovación*: significa tener coraje y estar dispuesto a "canibalizar" productos o procesos antiguos en favor de uno nuevo, aun en los detalles más simples del negocio.

h) *Alianzas estratégicas*: hacer alianzas estratégicas es una manera de crecer rápidamente. Las empresas que tienen éxito privilegian negociaciones menores y más frecuentes. En general compran empresas de 20% de su tamaño, cada dos o tres años.

La *cultura organizacional* representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento de los miembros de una organización en el día a día y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales.[21] Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad que predomina en la organización.[22] Para Schein es una estandarización de aspectos básicos compartidos (inventados, descubiertos o desarrollados por determinado grupo que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna) que funciona bien como para ser considerada válida, por lo que es deseable su transmisión a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.[23]

La cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido recuerda a un *iceberg*. En la parte superior que sale del agua están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones y que son consecuencia de su cultura. Casi siempre son las consecuencias físicas y concretas de la cultura, como el tipo de edificio, colores utilizados, espacio, tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías utilizadas, títulos y descripciones de los puestos, políticas de administración de recursos humanos. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos,

---

21 CHIAVENATO, Idalberto, *Administração nos novos tempos*, Río de Janeiro, Elsevier, Campus, 1999, p. 172.

22 *Ibidem*, pp. 172-173.

23 SCHEIN, Edgar, *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass, 1992.

Aspectos formales y visibles

- Estructura organizacional
- Títulos y descripción de puestos
- Objetivos organizacionales y estrategias
- Tecnología y prácticas organizacionales
- Políticas y directrices de personal
- Métodos y procedimientos de trabajo
- Medidas de productividad
- Medidas financieras

Componentes visibles y públicamente observables, orientados hacia los aspectos organizacionales y de tareas cotidianas.

Aspectos informales y ocultos

- Patrones de influencia y de poder
- Percepciones y actitudes de las personas
- Sentimientos y normas grupales
- Valores y expectativas
- Patrones de interacciones formales
- Relaciones afectivas

Componentes invisibles y ocultos, afectivos y emocionales, orientados a aspectos sociales y psicológicos.

Figura 3.7 *El* iceberg *de la cultura organizacional*.[24]

cuya observación y percepción es más difícil. En esta parte están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura.[25]

La comparación con un *iceberg* tiene una razón evidente: la cultura organizacional presenta varios estratos con diferentes niveles de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario conocerla en todos esos niveles. La figura 3.8 proporciona una explicación clara de los diversos estratos de la cultura organizacional. El primer estrato es el más fácil de cambiar pues está constituido por aspectos físicos y concretos: por instalaciones, muebles y cosas que pueden modificarse sin mayor problema. A medida que se profundiza en los otros estratos la dificultad para cambiar se hace cada vez mayor. En el estrato más profundo (el de las presuposiciones básicas) el cambio cultural es más difícil, problemático y tardado.



Nota interesante: Características de la cultura organizacional

La cultura organizacional refleja la manera en que cada organización aprendió a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular en que trabaja y funciona una organización.

La cultura organizacional presenta seis características principales:[26]

1. *Regularidad en los comportamientos observados:* las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, por terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.

---

24 CHIAVENATO, Idalberto, *Administração nos novos tempos*, *op. cit*., p. 173.

25 CHIAVENATO, Idalberto, *Comportamento organizacional*, *op. cit*., pp. 121-122.

26 LUTHANS, Fred, *Organizational behavior*, Nueva York, McGraw-Hill Higher Education, 2002, p. 123.

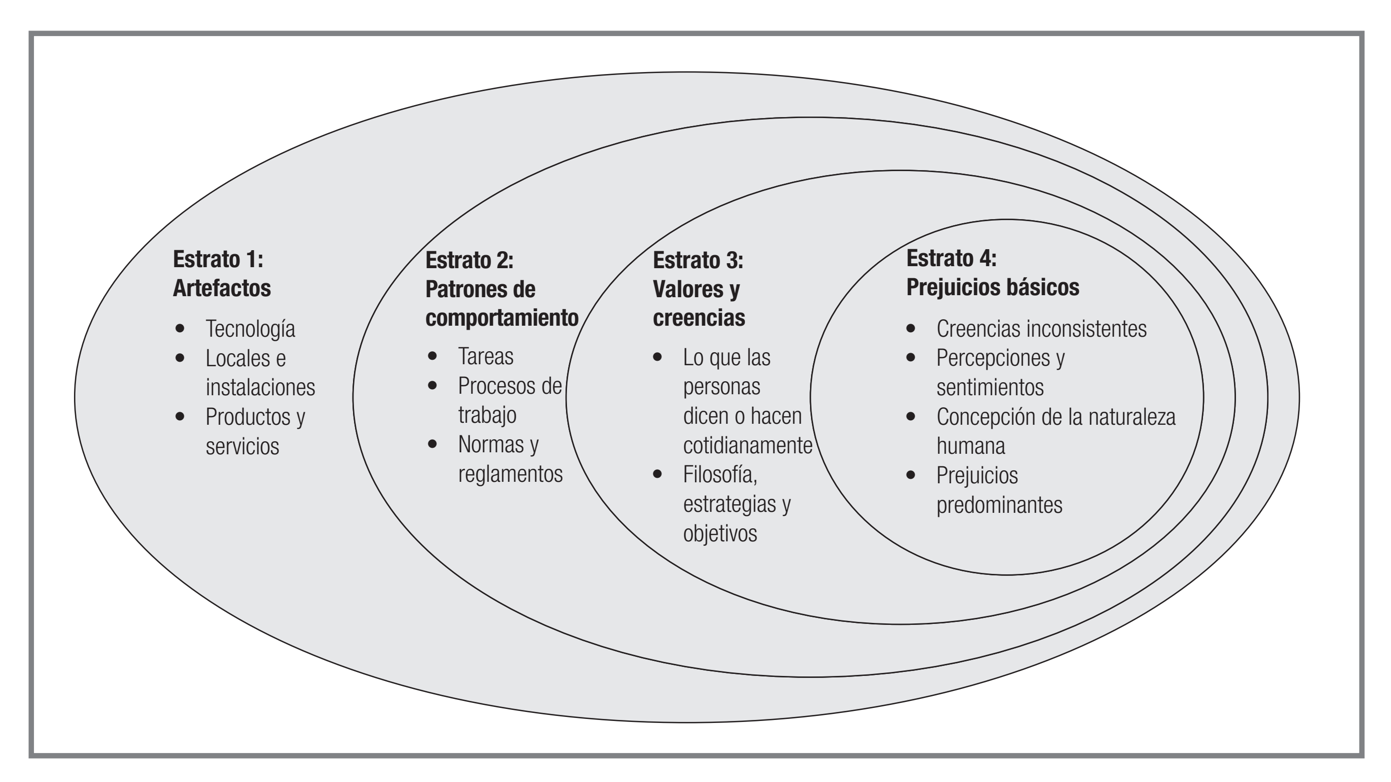


Figura 3.8 *Los diversos estratos de la cultura organizacional.*[27]

2. *Normas*: son patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
3. *Valores predominantes:* son los valores que principalmente defiende la organización y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo, alta eficiencia.
4. *Filosofía:* son políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
5. *Reglas:* son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para poder ser aceptados en el grupo.
6. *Clima organizacional:* es el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas unas a otras, cómo se atienden a los clientes, como es la relación con los proveedores, etcétera.

Cada una de estas características se presenta con distintos grados y conflictos. Para comprender mejor las características culturales de cada organización, podemos destacar dos tipos extremos dentro de un *continuum*: el estilo tradicional y autocrático o el estilo participativo y democrático de cultura que veremos a continuación.

Clima organizacional

Como una consecuencia del concepto de *motivación* (en el nivel individual) surge el concepto de *clima organizacional* (en el nivel de la organización) como un aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. Hemos visto que las personas están continuamente en un proceso de adaptación a muy diversas situaciones con el objeto de satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Esta adaptación no se restringe a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad (las llamadas necesidades básicas), sino que también comprende la satisfacción de las necesidades sociales de estima y autorrealización (las llamadas necesidades superiores). Como la satisfacción de las necesidades superiores depende mucho de otras personas, especialmente de las que ocupan posiciones de autoridad, resulta importante comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. La adaptación, como cualquier otra característica de la personalidad, varía de una a otra persona y, aun en un mismo individuo, de un momento a otro. Esa variación puede ser entendida como un *continuum* que va desde una adaptación precaria, en uno de los extremos, hasta

27 Adaptada de HUNT, James, *Leadership: a new synthesis*, Thousand Oaks, Sage, 1991, p. 221.

una excelente adaptación, en el otro. Una buena adaptación significa "salud mental". Las tres características principales de las personas mentalmente sanas son:

a) Las personas se sienten bien consigo mismas.

b) Se sienten bien en relación con otras personas.

c) Son capaces de enfrentar las demandas de la vida y de las circunstancias.

El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión, en casos extremos llegan a estados de inconformidad, agresividad o tumulto; situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización (como en los casos de huelga, manifestaciones, etc.). De manera que el clima organizacional representa el ambiente interno que hay entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente. Puede variar dentro del *continuum* que se presenta en la figura 3.9.

El concepto de *clima organizacional* expresa la *influencia del ambiente* sobre la motivación de los participantes. De tal manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. El clima organizacional es alto y favorable en aquellas situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral. Es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional influye sobre el estado motivacional de las personas y, a su vez, recibe influencia de éste: es como si hubiera una retroalimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional.

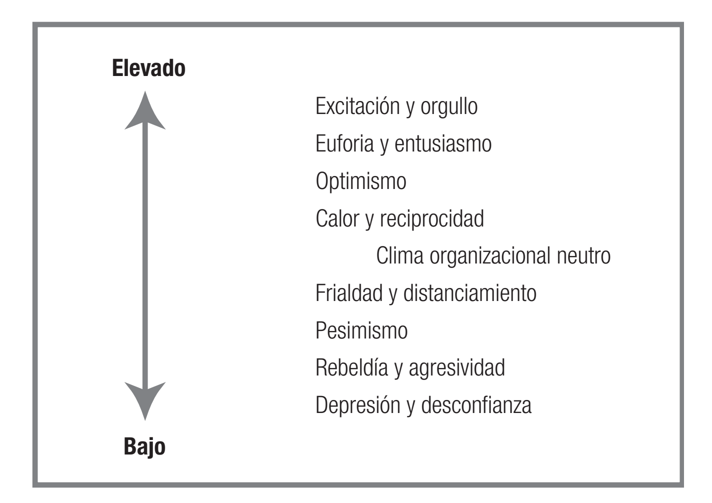


Figura 3.9 Continuum *de los niveles del clima organizacional.*

Para analizar: La ruptura organizacional[28]

Las organizaciones modernas están rompiendo totalmente (*breakthrough*) con los viejos moldes tradicionales. La librería que más crece en el mundo, Amazon, no tiene ni un metro cuadrado de local. La mayor industria en el mundo de tenis y ropa deportiva, Nike, no tiene ninguna fábrica. Microsoft llegó a valer cien veces su activo contable. Lotus se vendió a IBM en 15 veces su valor patrimonial tangible. La filial estadounidense de Nokia tiene únicamente cinco ejecutivos y factura 200 millones de dólares por año. La organización convencional, cuya representación es el organigrama tradicional —burocrático y "*jurásico*"—, está en proceso de una profunda transformación. Ya no es la de los viejos tiempos. Las organizaciones enfocan cada vez más sus energías, tiempo y recursos a lo que tiene más valor: su activo intangible que les proporciona inteligencia competitiva.

El capital intelectual señala una nueva manera de pensar y de actuar. Contabilizar, administrar, auditar, dirigir, planear, organizar, controlar y todos los demás verbos que formaban la vieja administración tradicional están destinados a representar apenas 20% del valor real de una empresa. El otro 80% que fortalecerá los cambios organizacionales depende de:

1. Las organizaciones van a operar cada vez más en redes (*networks*). Pequeños núcleos de grandes cerebros crearon negocios de gran tamaño gracias a su capacidad de concentración, formación de empresas en red y desarrollo de marca. El activo intangible de

---

28 Adaptado de VIANNA, Marco Aurélio Ferreira, *Capital intelectual, um futuro que já chegou*, disponible en http://www.guiarh.com.br/PAGINA21B.htm.

esas redes será una parte cada vez menor del valor global del negocio estructurado.

2. El empleo tradicional tiende a disminuir drásticamente. El empleado con cartera asignada se convierte en un tercero junto con máquinas, herramientas de trabajo y equipos. Todo eso deja de ser contabilizado en el centro de operaciones de la organización y se convierte en responsabilidad del socio que trabaja en red.
3. La flexibilidad de horario será cada vez mayor y el trabajo tradicional será cada vez más hecho en casa. Con el desmonte de las grandes empresas y del concepto tradicional de activo tangible disminuirá cada vez más el conjunto de bienes físicos de la organización, la cual se volverá cada vez menos concreta y más virtual.
4. Los servicios serán cada vez más importantes en la constitución del PIB de cada país. Las previsiones apuntan que en Estados Unidos 2% de las personas producen todos los alimentos necesarios para el resto de la población. Otro 2% produce todos los objetos físicos que necesita la nación. Con esto, el trabajador del conocimiento aumentará cada vez más el valor agregado de la producción al incorporar inteligencia y no capital físico a las empresas. ¿Cómo contabilizar el cerebro de un trabajador intelectual?
5. Megasoftwares revolucionará la organización de las empresas. La parte tradicional de las organizaciones sufrirá una revuelta total, por lo que se queda la actividad burocrática humana prácticamente en ceros y transferida a las máquinas.
6. La competitividad (la paradoja de la mejoría de la calidad con disminución de precios) será una preocupación constante. Funciones de área (como RH, finanzas, contraloría, etc.) se incorporarán a las unidades de operación, aumentando el valor agregado y disminuyendo el valor físico tradicional.
7. La innovación constante será un factor crítico de éxito, si no es que de supervivencia de las organizaciones. Las mayores sumas serán destinadas a la creación de nuevos productos, servicios, sistemas y procesos en un movimiento imparable rumbo a lo nuevo.
8. Capacitación y aprendizaje continuo (en el sentido más noble de la organización del aprendizaje, *learning organization*) recibirán cada vez más recursos como estrategia para enfrentarse al desafío del cambio.
9. Una sólida cultura organizacional con la alineación de valores y principios, así como la determinación de una visión compartida será cada vez más un factor de diferencia competitiva entre las organizaciones.
10. Frente a las enormes dificultades del ambiente externo, los talentos humanos serán cada vez más escasos. Dentro de la eterna ley de la oferta y la demanda, los talentos escogerán la empresa que ofrezca el ambiente más humano y propicio para su desarrollo y que de manera más justa recompense su verdadero valor.
11. En el mundo del pluralismo y de la multiplicidad —especialmente del comercio electrónico—, conservar y alimentar una marca reconocida y respetada será una estrategia cada vez más buscada. Por eso Philip Morris vale 50 mil millones de dólares en el mercado, mientras que sus activos fijos no llegan a los dos mil millones de dólares.
12. En el mundo de la multiplicación del comercio virtual, la *logística* basada en una fuerte capacitación informática cada vez más será un atributo fundamental para el éxito. Cualquier producto puede ser comprado en cualquier lugar del mundo que exija costos compatibles. La *logística* (disciplina que forma parte de la administración y que trata del flujo de productos desde los proveedores hasta los clientes finales) será fundamental.

Todo esto comprende una nueva forma de administración y una nueva manera de ver a las personas. ¿Cómo podría usted explicar la influencia de esto en los recursos humanos?

De vuelta al caso introductorio

El desafío de Bruno

A Guillermo Bruno le pareció mejor atacar simultáneamente los tres frentes de acción. Esto significa hacer transformaciones en la organización del trabajo, cambios en la cultura y mentalidad de los gerentes y modificaciones en la cabeza y habilidades de los empleados. Para realizar esta triple proeza, Bruno necesita contar con todo el apoyo de la dirección de la empresa. Ese apoyo es imprescindible para realizar tales modificaciones con éxito. ¿Cómo puede convencer a la mesa directiva de que su plan mejorará la empresa?

Caso

Natura: la fábrica transformada en comunidad[29]

En la nueva fábrica de Natura en Cajamar, SP, los corredores externos circundan y unen el conjunto en un modelo de arquitectura que recuerda un museo de arte moderno. En el interior de los edificios, cerca de tres mil personas trabajan en sincronía para colocar en el mercado 800 000 artículos de producción con la marca de la empresa. Máquinas, equipos y tableros electrónicos —descendientes directos del viejo *kanban* japonés— están por todas partes. A pesar de todo, la fábrica de Natura, una de las mayores productoras de cosméticos del país, es silenciosa, limpia y abierta. Una potente red de cables de fibra óptica recorre toda la construcción. Por esta red pueden circular desde las órdenes para la producción hasta películas de cine. El proyecto modular hace que la capacidad de producción se pueda duplicar en un fin de semana para obtener flexibilidad. No hay muros que cerquen a la nueva fábrica. En busca de integración y transparencia, sus estructuras translúcidas y minimalistas permite que los empleados trabajen en medio de un paisaje formado por una porción reservada de Selva Atlántica, con árboles frutales nativos de Brasil, "jabuticabeiras", y una vía de tren de principios del siglo pasado fuera de uso desde 1983. La idea es que de vez en cuando circule por ahí una locomotora transportando olas de visitantes a la fábrica.

El Nuevo Espacio *Natura* (como se le bautizó a la fábrica) es una revolución frente a lo que en buena parte del siglo XX se le llamó línea de producción. Las diferencias en su aspecto, si bien impresionantes, son el lado menos importante del cambio de un modelo a otro. La arquitectura es sólo un reflejo de los conceptos y de las creencias corporativas que deben marcar el tercer siglo de la industrialización. Las fábricas continuarán existiendo y proporcionando empleos mientras el mercado necesite de bienes comunes, como ropa, coches, discos compactos, hornos de microondas, jabones y computadoras personales. Pero todo esto lo harán de manera diferente, con personas diferentes y, en consecuencia de esto, exigirán un nuevo modelo de administración y de liderazgo.

Las personas quieren sentir que son parte de algo mayor. Asimismo, tienen necesidad de compartir ideas, problemas y objetivos, menciona una inspectora del Espacio *Natura*. Ella es la gerente del Espacio *Natura*. Su día a día consiste en cuidar que los empleados trabajen en espacios adecuados, que las áreas de descanso funcionen y se conserven, que las personas se encuentren y compartan experiencias, quienes quiera que sean. La existencia de una inspectora en la fábrica Natura es una señal de la necesidad que tienen actualmente las empresas de transformarse en comunidades, con ritos propios, autenticidad, valores en común e interacción entre trabajo y vida personal. Pasión, creatividad, compromiso son las cualidades más necesarias para una empresa que quiera triunfar en el nuevo mundo de los negocios, dice el estadounidense Jim Stuart, fundador de *The Leadership Circle*, un programa de desarrollo para presidentes de empresas. Ésas son también las cualidades que más hacen falta en la mayoría de las corporaciones. Las personas aún se sienten parte de los medios de producción. ¿Por qué?, porque los dirigentes los tratan de esa manera, apunta Stuart.

---

29 VASSALLO, Cláudia, "O futuro mora aqui", *Exame*, 21 de febrero de 2001, núm. 734, pp. 35-54.

Los empleados de Natura trabajan hoy en una especie de miniciudad, donde pueden dejar la ropa para lavar y a los niños en la guardería, ir al banco, consultar libros en una biblioteca, ir con su familia al club los fines de semana. El espacio está preparado para recibir cerca de 10 000 visitantes por año, un grupo formado por estudiantes, proveedores y revendedores de la marca. A los consumidores se les invita a probar los nuevos productos en ambientes que reproducen cuartos de bebés o clínicas de belleza. Los empleados dicen que las cosas cambian continuamente, pero eso no significa presión o sacrificio. Lo mejor de esa empresa es que todo mundo trata de hacer siempre lo mejor.

Para su construcción, Natura invirtió cerca de 200 millones de reales.* Una fábrica convencional, seguramente costaría mucho menos. Huertos frutales (*pomares*), piscinas, salas de capacitación y becarios representan un costo extra. La razón de la inversión fue crear un ambiente que mostrara, al público interno y externo, sus valores básicos: claridad, transparencia, equilibrio. En la fábrica del futuro no se considerará a los empleados como medios de producción (recursos humanos) sino como miembros de una comunidad con valores, objetivos y rituales en común.

Resumen

Las personas se agrupan para formar organizaciones y por medio de ellas lograr objetivos comunes que serían imposibles de alcanzar individualmente. Las organizaciones que logran esos objetivos compartidos, es decir, aquellas que tienen éxito, tienden a crecer. Ese crecimiento exige un mayor número de personas, cada una con sus objetivos individuales. Esto provoca un creciente distanciamiento entre los objetivos organizacionales (que eran comunes a aquellos que formaban parte de la organización) y los objetivos individuales de los nuevos participantes. Para superar el posible conflicto potencial entre esos objetivos, la interacción entre personas y organización se hace más compleja y dinámica. Esa interacción funciona como un proceso de reciprocidad basado en un contrato psicológico lleno de expectativas recíprocas que rigen las relaciones de intercambio entre personas y organizaciones. Por un lado, las organizaciones ofrecen incentivos o estímulos, mientras que por el otro, las personas ofrecen contribuciones. El equilibrio organizacional depende del intercambio entre incentivos ofrecidos y contribuciones como ganancia para la organización.

Conceptos clave

Conflicto

Contrato psicológico

Cultura organizacional

Objetivos individuales

Reciprocidad

Relaciones de intercambio

Preguntas de análisis

1. ¿Por qué existe conflicto entre objetivos organizacionales y objetivos individuales?
2. Explique el proceso de reciprocidad en la interacción entre personas y organizaciones.
3. ¿Qué es el contrato psicológico?
4. Explique las relaciones de intercambio.
5. ¿Qué son los incentivos y las contribuciones?
6. Explique el concepto de equilibrio organizacional.

Ejercicio

Preocupado por el creciente problema de las relaciones con los empleados y en virtud de las noticias sobre huelgas y tumultos en otras fábricas, Raimundo Correia, director presidente de Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), convocó a una reunión de la mesa directiva para discutir el asunto y establecer los medios para evitar futuros problemas con el personal. Solicitó la presencia del gerente de recursos humanos, Alberto Oliveira, para que explicara algunos aspectos del problema desde el punto de vista humano.

Al prepararse para la reunión, Alberto Oliveira revisó algunos aspectos fundamentales sobre los cuales apoyar su tesis: si existen ciertos sentimientos de reciproci-

* *N. del R. T.* $1 054 pesos mexicanos al tipo de cambio del día 26 de abril de 2006.

dad, el personal de Mesarisa jamás se irá a huelga contra la empresa. Alberto conocía bien a la mesa directiva y las ideas que el director presidente quería introducir por medio de una filosofía basada en la libre iniciativa y en el pleno respeto a los derechos humanos, pero sabía que esas ideas encontraban seria resistencia entre algunos directores. Un fuerte aliado del director presidente era su hijo, Raimundo Correia hijo, el director industrial. Pero la cosa no estaba nada fácil para la empresa: la recesión en los mercados inmobiliario y automotriz, la fuerte elevación de los intereses, inflación elevada, dificultades para la exportación, ganancias cada vez menores, poca disponibilidad financiera y la propia situación de la empresa. Todo indicaba que la empresa necesitaba primero recibir para después poder dar algo a cambio. Todo eso dejaba poco margen de maniobra para poder hablar de concesiones para el personal.

Cualquier plan que ocasionara alguna salida o costo adicional sería fatalmente rechazado o aplazado para el futuro remoto.

Alberto Oliveira no sabía exactamente por dónde empezar. En su calidad de gerente de recursos humanos de la empresa, era el más indicado para proponer algún plan que mejorase las relaciones con los empleados y redujera o minimizara el riesgo de posibles huelgas o tumultos. Pero con ese plan no podría gravar las arcas de la empresa. ¿Cuál tendría que ser su propuesta?



Parte II

El sistema de administración de recursos humanos

La administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr los objetivos. En esta concepción están configurados cuatro elementos básicos:[1]

1. Alcance de los objetivos.
2. Por medio de personas.
3. A través de técnicas.
4. En una organización.

Prácticamente, la tarea de la administración es integrar y coordinar recursos organizacionales —muchas veces cooperativos, otras veces en conflicto— tales como personas, materiales, dinero, tiempo o espacio, etc., hacia los objetivos definidos, de manera tan eficaz y eficiente como sea posible.

Los recursos organizacionales

La organización constituye el punto de convergencia de innumerables *factores de producción*, es decir, de *recursos productivos* que deben ser empleados con *eficiencia* y *eficacia.*

Tradicionalmente, los factores de producción considerados en todo proceso productivo son naturaleza, capital y trabajo. La *naturaleza* provee los materiales y las materias primas que serán transformados en productos o en servicios prestados. El *capital* proporciona los medios de pago para la adquisición u obtención de los materiales y materias primas necesarios y para la remuneración de la mano de obra. El *trabajo* representa la intervención humana o física realizada sobre los materiales o materias primas para convertirlos en productos terminados o servicios prestados.

Obviamente, esta presentación peca de un simplismo exagerado y de superficialidad, pues el proceso productivo es mucho más complejo y comprende una gran cantidad de variables. Además, esta presentación se centra en el proceso productivo sólo visto como un sistema cerrado, mientras que en la realidad, este proceso presenta características de un sistema abierto, debido al intenso intercambio con el ambiente.



Nota interesante: Recursos organizacionales

Antiguamente, los productos y servicios se producían con el empleo de capital, materiales y tecnología. En la era de la información, estos factores tradicionales son desplazados por un factor nuevo y diferente: el conocimiento. Actualmente productos y servicios son generados mediante capital,

1 KAST, Fremont E. y James E. ROSENZWEIG, *Organization and management: a system approach*, Nueva York, McGraw Hill, 1970, p. 6.

materiales, tecnología, personas y conocimiento. De estos cinco componentes, sólo personas y conocimiento crean una ventaja competitiva duradera. El conocimiento es un activo intangible e invisible que se encuentra en las cabezas de las personas o, en algunos casos, archivado en sistemas de información administrados mediante informes, perfil de productos o servicios, diagramas de flujo, etc. La mayor parte de las organizaciones no se ha dado cuenta de esto ni de que las organizaciones con éxito son las que saben administrar el conocimiento y convertirlo en productos y servicios altamente competitivos. En otras palabras, saben invertir y obtener ganancias del conocimiento corporativo. ¡Todo esto a través de las personas!

La organización es una empresa social a través de la cual se reúnen *recursos* diversos para lograr determinados objetivos. Sin recursos no hay manera de alcanzarlos. Los *recursos* son los medios con los que cuentan las organizaciones para realizar sus tareas y lograr sus objetivos, esto es los bienes o servicios que se consumen para la realización de las actividades organizacionales. Pueden verse como los insumos necesarios para obtener el producto final o servicio prestado por la organización. Generalmente cuando se habla de recursos surge la imagen simplificada de dinero, equipo, materiales, personal. Sin embargo, los recursos organizacionales son extremadamente diversos y complejos.

Los recursos organizacionales se pueden clasificar, de manera general, en cinco grupos:

Recursos físicos y materiales

Son los recursos necesarios para las operaciones básicas de la organización, ya sea dar servicios especializados o producir bienes y productos. Los recursos materiales están constituidos por el mismo espacio físico, los locales, edificios y terrenos, el proceso productivo, la tecnología que lo orienta, los métodos y procesos de trabajo orientados a la producción de los bienes y de los servicios producidos por la organización. Buena parte de lo que se verá sobre tecnología es aplicable al área de los recursos materiales y físicos de la organización. Sin embargo, la tecnología no se limita a los recursos físicos y materiales.

Recursos financieros

Se refiere al dinero en forma de capital, flujo de caja (entradas y salidas), préstamos, financiamientos, créditos, etc., de los que se puede disponer de manera inmediata o mediata para hacer frente a los compromisos de la organización. Comprende también el ingreso derivado de las operaciones de la empresa, inversiones de terceros y toda forma de efectivo que pasa por la caja de la organización.

Los recursos financieros garantizan los medios para la adquisición u obtención de los demás recursos que requiere la organización. Hasta cierto punto, los recursos financieros son los que en buena parte definen la eficacia de la organización en el logro de sus objetivos, ya que le proporcionan la capacidad necesaria para adquirir, en volumen adecuado, los recursos que requiere para su operación. Es muy común expresar el desempeño de la organización en lenguaje financiero, en términos de utilidades en valores monetarios o de liquidez en sus acciones. También es muy común medir los recursos físicos o materiales en términos financieros, como el valor de la maquinaria y equipo de la organización, el valor de materias primas y productos acabados en almacén, etcétera.

Recursos humanos

Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en el *nivel institucional* de la organización (dirección), en el *nivel intermedio* (gerencia y asesoría) y en el *nivel operacional* (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo.

Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos —éstos son los puestos— dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad que existe en la organización. Además, las personas son extremadamente distintas entre sí, por lo que constituyen un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En realidad la palabra *recurso* representa un concepto demasiado restringido como para abarcar a las personas, puesto que son más que un recurso, son copartícipes de la organización.

Recursos mercadológicos

Constituye los medios por los cuales la organización localiza, entra en contacto e influye en sus clientes y usuarios. En este sentido, los recursos mercadológicos

comprenden también el propio mercado de consumidores o clientes de los productos o servicios que ofrece la organización. Así, los recursos mercadológicos integran todas las actividades de investigación y análisis de mercado (sobre consumidores y competidores), toda la organización de ventas (que incluye previsión de ventas, ejecución y control), promoción, propaganda, distribución de los productos a través de los canales adecuados, desarrollo de nuevos productos necesarios para satisfacer las demandas del mercado, definición de precios, asistencia técnica al consumidor, etc. Sin los recursos mercadológicos, de nada sirven los demás recursos de la organización, pues si ésta es despojada de sus clientes —consumidores o usuarios— perdería fatalmente la propia razón de existir. A los recursos mercadológicos se les llama también *recursos comerciales*, como denominación restrictiva para distinguir sólo a las actividades directamente relacionadas con las operaciones de ventas, que corresponden al término de *marketing* empleado por los autores estadounidenses.

Recursos administrativos

Están constituidos por todos los medios con los cuales se planean, organizan, dirigen y controlan las actividades de la organización. Comprenden todos los procesos de toma de decisiones y distribución de la información necesaria más allá de los esquemas de coordinación e integración utilizados por la organización.

Los cinco grupos de recursos se pueden esquematizar de la manera siguiente:

Recursos	Contenido principal	Denominación tradicional	Conceptualización estadounidense
Materiales o físicos	• Edificios y terrenos • Máquinas • Equipamientos • Instalaciones • Materias primas • Materiales • Tecnología de producción	Naturaleza	*Materials and machinery*
Financieros	• Capital • Flujo de dinero • Crédito • Préstamos • Financiamientos • Inversiones	Capital	*Money*
Humanos	• Directores • Gerentes • Jefes • Supervisores • Empleados • Obreros • Técnicos	Trabajo	*Man*
Mercadológicos	• Mercado de clientes, consumidores o usuarios	No tiene equivalente	*Marketing*
Administrativos	• Planeación • Organización • Dirección • Control	Empresa	*Management*

Figura II.1 *Clasificación de los recursos organizacionales.*

En toda organización se presenta el fenómeno de la división del trabajo y de la especialización que genera la diferenciación; gracias a la cual todo conjunto de recursos similares se administra dentro de un esquema de división del trabajo y de especialización de las actividades, al que le hemos dado el nombre de *diferenciación.* A cada área de recursos le corresponde una especialidad administrativa, a saber:

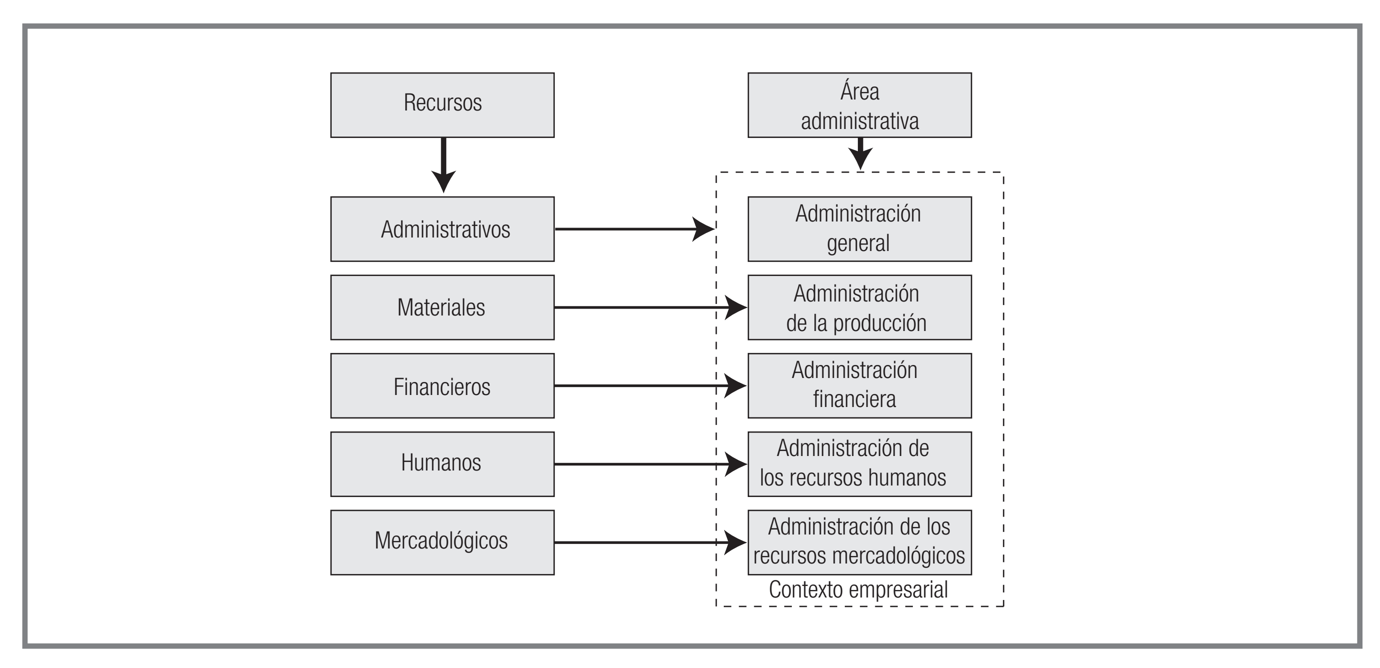


Figura II.2 *Recursos organizacionales y especialidades administrativas.*

Por esta razón, la administración requiere diversas especialidades: cada uno de los recursos exige una especialización. En general, la situación de estas especialidades en la organización se puede mostrar teóricamente mediante un esquema simplificado como el que se muestra a continuación:

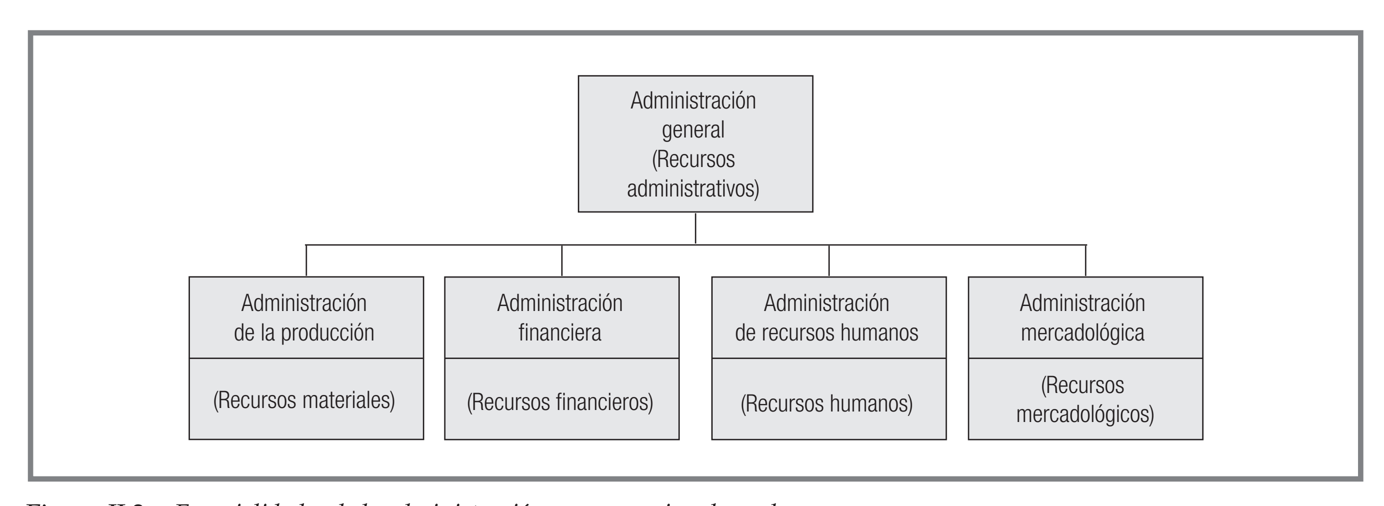


Figura II.3 *Especialidades de la administración y recursos involucrados.*

Cada uno de los recursos es administrado por un subsistema específico, que se ocupa de los aspectos directamente relacionados con él, como se muestra en la figura II.4. Con el empleo de la terminología convencional tenemos:

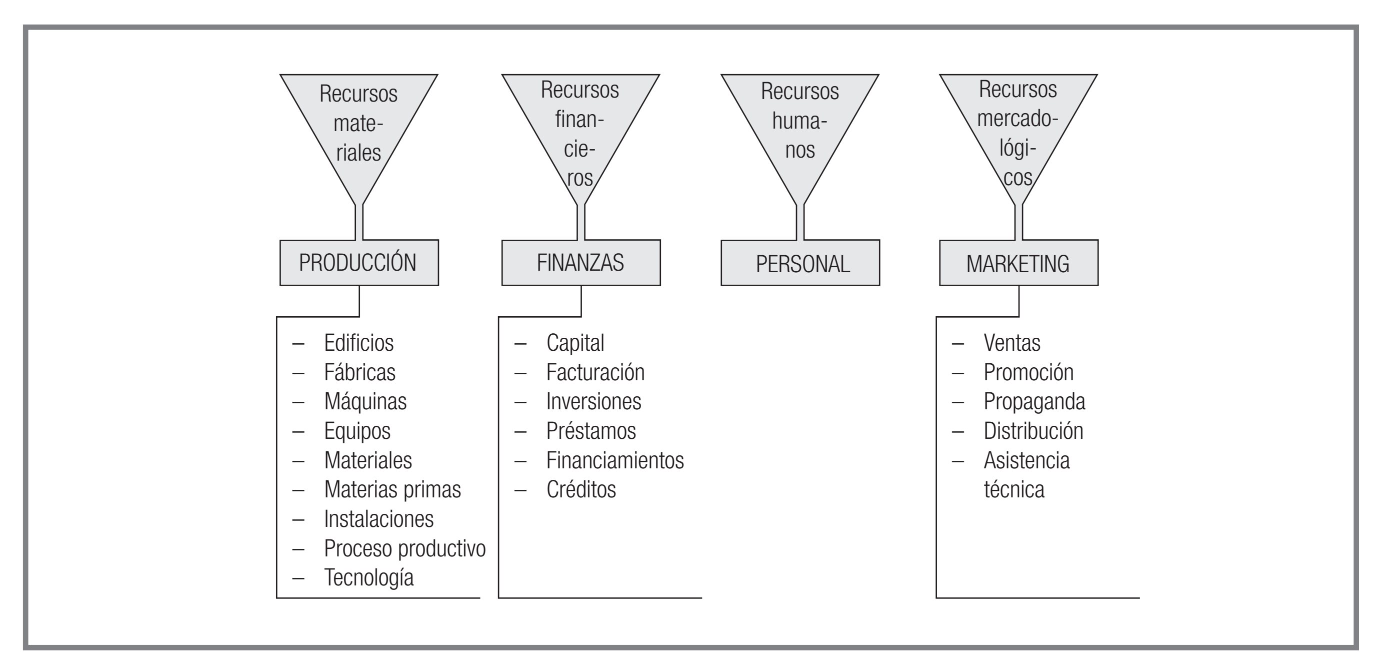


Figura II.4 *Los recursos y su administración.*

• Recursos materiales	→	Administración de la producción
• Recursos financieros	→	Administración financiera
• Recursos humanos	→	Administración de recursos humanos
• Recursos mercadológicos	→	Administración mercadológica
• Recursos administrativos	→	Administración general

Los recursos organizacionales —sean *materiales, financieros, humanos* o *mercadológicos*— requieren procesos de administración complejos. Todos deben ser captados del ambiente, aplicados internamente al sistema, conservados, desarrollados y controlados, para que el sistema sea eficiente y eficaz.

Centraremos la atención en los recursos humanos. A lo largo de los capítulos iniciales hemos verificado que no hay organización sin personas; sin embargo, las organizaciones no existen sólo para tener personas. Es decir, tener personas no constituye un objetivo de las organizaciones. Las personas son medios, recursos para que las organizaciones logren sus objetivos. Por otro lado, las personas no son los únicos recursos, como ya vimos anteriormente. Sin embargo, sí son los únicos recursos vivos capaces de procesar los demás recursos inermes e inertes. Además, constituyen los recursos más complejos de los que dispone una organización: los recursos humanos. De esta manera, todos los demás recursos exigen la presencia de los recursos humanos para poder ser procesados. Esto significa que los ejecutivos de la *administración de la producción, administración financiera, administración mercadológica* e incluso de la *administración de recursos humanos* necesitan de personas para procesar sus recursos básicos. Como muestra la figura II.5, las personas son los únicos recursos que permean la organización en todos sus aspectos, áreas y niveles.



***Nota interesante:* ¿Quién es el responsable?**

De acuerdo con este concepto, administrar personas es una tarea común a todas las áreas y niveles de la organización. Administrar personas no es una tarea exclusiva del profesional de *ARH*, sino una responsabilidad presente en todas las áreas y niveles de la organización. Cada uno de los directores, gerentes o jefes, además de sus responsabilidades específicas, administra personas que le están subordinadas directa e indirectamente.

¿Cuál es el valor en el mercado de una organización?

¿Ha considerado cuánto vale una empresa? ¿Cuál es el valor que alcanza en el mercado? Si su valor es únicamente el patrimonial que el contador atribuye a los activos tangibles —como locales, máquinas, equipo, instalaciones, materias primas, artículos en almacén, etc.— la

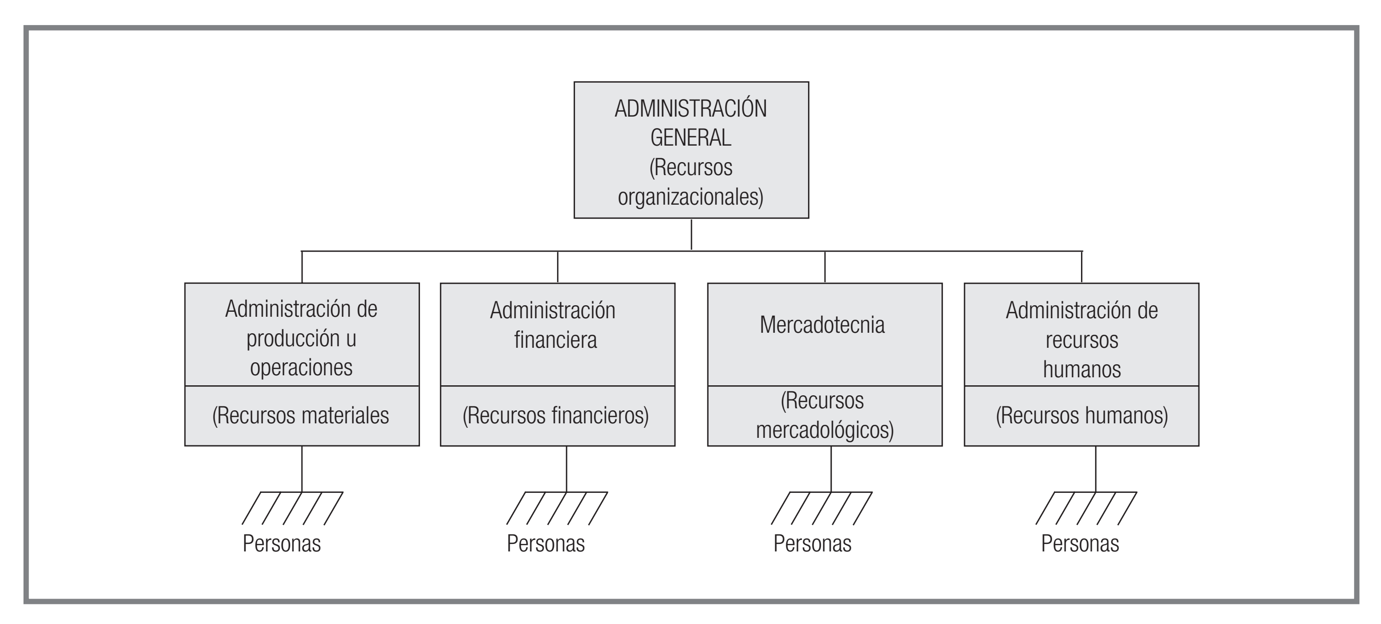


Figura II.5 *Las personas como recursos que permean todas las áreas de la administración.*

empresa es sólo un puñado de cosas físicas y materiales. Una simple suma de piezas y cosas usadas. Si fuera así, la empresa no incrementaría el capital financiero invertido. Todo lo hecho a lo largo del tiempo no le agregaría valor, ni siquiera alteraría la inversión inicial. Al contrario, si se contabiliza el desgaste de las máquinas y del equipo o la depreciación de las máquinas y del mobiliario, entonces la situación sería aún peor: habría una reducción del capital financiero inicial. Estaríamos ante una empresa que cada día que pasa pierde y cuyo valor de mercado se reduce paulatinamente, hasta llegar al punto cero. Al punto en el que no vale nada.

Los recursos físicos (máquinas, equipos, edificios, materias primas, tecnología, etc.) y financieros (capital inicial y capital de circulación) son inertes, estáticos y pasivos; no hacen nada por cuenta propia, necesitan de la acción del hombre para su empleo y rentabilidad. Además de esto, los recursos físicos están sujetos a la entropía. Cuando la empresa los ve como prioridad y como punto fundamental, el resultado es generalmente decepcionante. Las empresas que ponen atención exclusivamente a los recursos financieros dejan de ser un buen negocio. Esto se debe a que el capital financiero cede su lugar al capital intelectual. El conocimiento —más que el dinero— se está convirtiendo en el recurso más valioso de la era de la información. El conocimiento produce innovación y riqueza. El conocimiento no ocupa lugar, no es finito ni es sustraíble. Es el único recurso ilimitado y el único activo que aumenta progresivamente con el uso. Él es el combustible principal en la era digital.



***Nota interesante:* Los activos intangibles**

Existe actualmente una migración de los activos tangibles y físicos hacia los activos intangibles y abstractos. Las empresas están ocupadas en hallar indicadores para sus activos intangibles, como el capital humano (habilidades y competencias de sus empleados) y el capital estructural interno (sistemas internos) y externo (apoyo e interés de sus clientes e idoneidad y rapidez de sus proveedores). Las personas se convierten en la prioridad fundamental de las empresas.

Competencias organizacionales

No basta tener recursos, es necesario saber emplearlos rentablemente. Los recursos están constituidos por activos y capacidades organizacionales. En el primer caso, los activos organizacionales son bienes que acumula la organización como resultado de la inversión en escala, plantas, localización y valor de la marca (*brand equity*). En el segundo caso, las capacidades reflejan la sinergia entre estos recursos, lo que posibilita su aplicación en la construcción de una ventaja competitiva. Las capacidades son conjuntos complejos de habilidades y aprendizaje colectivo, el cual asegura la ejecución de actividades funcionales mediante procesos organizacionales. La administración del conocimiento es la actividad determinante de la organización para efectos de la obtención de una ventaja competitiva.

Los *activos organizacionales* pueden ser tangibles o intangibles y comprenden:[2]

1. *Activos físicos:* como terrenos, edificios, maquinaria y equipo, materiales e instalaciones que la empresa posee o controla.
2. *Activos financieros:* en forma tangible de dinero en caja e intangible como crédito.
3. *Activos de operación:* la fábrica, instalaciones y maquinaria tangibles para la obtención de productos y servicios e intangibles como sistemas y procesos.
4. *Activos legales:* como patentes y *copyrights* de la organización. McDonals y Virgen tienen la reputación de acudir siempre a la justicia para proteger o defender sus derechos. Eso puede ahuyentar a la competencia.
5. *Activos humanos:* el personal empleado por la organización (tangible) y sus conocimientos, habilidades y competencias (intangibles).
6. *Activos de marketing:* son básicamente activos intangibles; como las relaciones con consumidores y distribuidores intermediarios, el nombre de la marca y reputación, la lealtad del cliente y el posicionamiento actual en el mercado.

Las *capacidades de la organización* se refieren al potencial de ésta para organizar, administrar, coordinar o emprender un conjunto específico de actividades y habilidades. Las cuales pueden ser:[3]

1. *Capacidades estratégicas:* funcionan como guía de orientación que influirá fuertemente en el rumbo estratégico y se refieren a la habilidad de la organización para aprender (adquirir, asimilar la información) y a la habilidad de los altos funcionarios para administrar la implementación de la estrategia. Incluye, además, la capacidad de evaluación y juicio que es la aptitud para identificar oportunidades alternativas y, así, seleccionar mercados objetivo adecuados, en los que los recursos y capacidades de la organización se empleen de la mejor manera; mediante la concordancia de los recursos actuales y capacidades con los mercados en transición, abarcando diversas funciones (como operaciones, finanzas e I y D), así como marketing.
2. *Capacidades funcionales:* en ellas se incluyen las capacidades de marketing, administración financiera y de gestión de operaciones. Es la capacidad de entender lo que ocurre en el ambiente externo, con los clientes, competidores, además de los cambios del macroambiente.
3. *Capacidades operacionales:* son las tareas individuales importantes, como la operación de maquinaria, la aplicación de sistemas de operación o conclusión del proceso de órdenes.

Las capacidades pueden estar en los individuos, en los grupos o en el nivel corporativo:[4]

1. *Capacidades individuales:* son las habilidades y especializaciones de los individuos dentro de una organización. Comprende la habilidad del individuo de analizar críticamente y evaluar la situación (ya sea un presidente al evaluar un problema estratégico o un obrero al evaluar el efecto de una falla mecánica).
2. *Capacidades colectivas:* son aquellas que reúnen habilidades individuales para la formación de equipos *ad hoc*.
3. *Capacidades a nivel corporativo:* son las habilidades de la organización, como un todo, para emprender una tarea estratégica, funcional u operacional. Esto integra la habilidad de la organización para empaparse internamente de lo aprendido de modo que las informaciones no sean sólo para unos cuantos individuos, sino para toda la organización.

Nota interesante: Los activos intangibles

El problema actual no es sólo congregar órganos, personas, recursos, tareas y actividades para dirigirlos hacia el logro de los objetivos organizacionales mediante una estrategia. Actualmente el problema se ha vuelto más grande; ahora, pues, se trata de definir objetivos organizacionales para formar competencias esenciales para el negocio. La arquitectura estratégica representa un puente hacia el futuro y debe estar basada en la identificación de las competencias esenciales que deben ser creadas y formadas para la continuidad del éxito de la empresa. ¿Cómo debe ser esa arquitectura organizacional? Es claro que la respuesta es diferente para cada empresa. Si la empresa piensa organizarse en torno a productos y servicios la respuesta

2 CHIAVENATO, Idalberto y Arão SAPIRO, *Planejamento estratégico: da intenção ao resultado*, Río de Janeiro, Elsevier, Campus, 2004.

3 CHIAVENATO, Idalberto y Arão SAPIRO, *op. cit.*

4 *Idem.*

es una y si pretende privilegiar las competencias esenciales la respuesta es otra muy distinta. La arquitectura necesita hacer la ubicación de recursos transparente a la organización entera. Y necesita responder a preguntas fundamentales como:[5]

- ¿Cuánto tiempo puede preservar la competitividad de su negocio si no desarrolla esa competencia esencial específica?
- ¿En qué medida es fundamental esa competencia esencial para los beneficios que percibe el cliente?
- ¿Qué futuras oportunidades perdería la empresa si dejara esa competencia específica?

Prahalad y Hamel[6] (creadores del concepto de competencias esenciales de la organización) manifiestan que la arquitectura organizacional necesita proporcionar coherencia en la ubicación de recursos y en el desarrollo de una estructura administrativa adecuada a esa ubicación a fin de crear una cultura administrativa dinámica, trabajo en equipo, capacidad de cambio y disponibilidad para compartir recursos para proteger habilidades singulares y para pensar a largo plazo. Debido a todas estas razones, una arquitectura específica no puede ser copiada fácilmente por los competidores. Debe ser una herramienta para comunicarse con los clientes y con otros grupos de interés (*stakeholders*). Por esta razón no debe haber fronteras externas ni internas.

Sin embargo, si las competencias esenciales de la empresa son sus recursos críticos y si la alta dirección tiene que garantizar que los portadores de esas competencias no queden aprisionados y paralizados en algunos de los negocios en particular, entonces las unidades estratégicas de negocios (UEN) deben solicitar competencias esenciales de la misma manera que solicitan capital. Una vez que la dirección identifica competencias internas, debe aportar los proyectos y personas íntimamente relacionados con ellas. Eso da a la empresa una nueva identidad: las competencias esenciales son recursos de la corporación —y no de cada una de sus UEN— y pueden ser reubicadas continuamente. Eso lleva a los gerentes de unidades a tener que justificar por qué mantienen a su servicio personas que son portadoras de competencias esenciales. Las competencias esenciales son la fuente generadora de nuevos negocios.



¿Cómo reunir a los portadores de competencias esenciales?

En Canon, los portadores de competencias esenciales en óptica están distribuidos por todos los negocios (cámaras, copiadoras y equipos litográficos de semiconductores). Cuando Canon reconoció una oportunidad en impresoras digitales láser, les dio a los gerentes de las UEN el derecho de buscar talentos en otras UEN y sacarlos de ahí para formar el grupo de talentos necesario para esa tarea. Esto se repite cada vez que se identifica una nueva competencia. La arquitectura organizacional de la empresa es fluida y maleable. Los gerentes se reúnen para identificar las competencias de la próxima generación, decidir la inversión que hay que hacer para crear cada competencia futura y cuál es la contribución en forma de apoyo de capital y equipo que cada división tiene que hacer. Esto lleva a un sentido de intercambio equitativo. Los portadores de las competencias se reúnen regularmente desde todos los puntos de la corporación, para intercambiar ideas y observaciones con el fin de crear una sentimiento de comunidad entre ellos.

Al hablar de competencias esenciales es indispensable hablar de los conceptos de Prahalad y Hamel.[7] Según ellos, la manera más poderosa de triunfar en la competencia global continúa siendo invisible para muchas personas. En la década de 1980 se calificaba a los altos ejecutivos por su capacidad de reestructurar, corregir confusiones y eliminar estratos jerárquicos en las organizaciones. A partir de la década de 1990 se les califica por su capacidad de identificar, cultivar y explorar las competencias esenciales que hacen posible el crecimiento empresarial. En el pasado, la corporación diversificada podía fijar sus unidades de negocios en mercados específicos de productos para que se convirtieran en líderes mundiales. Sin embargo, dado que las fronteras del mercado cambian cada vez más rápido, los objetivos son engañosos y fugaces, la cacería es casi siempre temporal. Han sido pocas las empresas capaces de inventar nuevos mercados, al introducirse en mercados emergentes y modificar drásticamente la preferencia del cliente en mercados establecidos. Ése parece ser el camino hacia el futuro. Hay mucho que aprender.

5 PRAHALAD, C. K. y Gary HAMEL, *A competência essencial de la corporação, op. cit*. Apud Mongomery, Cynthia A. y Michael PORTER (eds.), *Estratégia: a busca da vantagem competitiva, op. cit*., pp. 311-312.

6 PRAHALAD, C. K. y Gary HAMEL, *op. cit.*

7 *Idem.*



Nota interesante: Competencias esenciales

Los recursos son importantes, pero el éxito organizacional está en función de las habilidades y competencias que posee o llega a poseer la organización para concretar su misión y visión. Una *competencia* es un conjunto de habilidades y tecnologías aplicadas de forma integrada y convergente. Así, la competencia para que una organización produzca en un ciclo rápido de tiempo se basa en un conjunto de habilidades integradas, entre las que se encuentran la habilidad de maximizar procesos comunes en una línea de producción, la flexibilidad para alterar la planeación y ejecución de la producción, la ejecución de sistemas sofisticados de información, administración de las existencias y desarrollo de un compromiso de calidad de los proveedores.

Si una competencia afecta directamente la atención de las demandas de dos diferentes grupos de interés, se dice que es una competencia esencial o central (*core competence*). El efecto de una competencia esencial se manifiesta en tres aspectos de la organización:[8]

1. *Valor percibido:* Las competencias esenciales son aquellas que permiten ofrecer beneficios fundamentales para los clientes. Algunas veces estos beneficios no son percibidos como fundamentales debido a que el cliente tiene la atención puesta en beneficios adicionales como descuentos o propaganda llamativa. La organización tiene que examinar cuáles son los elementos de valor del producto o servicio, es decir, por los que el comprador realmente paga, cuánto está dispuesto a pagar para tener acceso a esos beneficios, cuál es la jerarquía de valor del cliente en relación con los beneficios.
2. *Diferenciación de los competidores:* La competencia singular en relación con los competidores se considera como una competencia esencial. En esta categoría existen muchas habilidades o recursos únicos de la organización como su marca, tradición, curva de aprendizaje, accesos únicos o administración más allá de los parámetros del sector.
3. *Capacidad de expansión:* Las competencias que abren las puertas de la organización hacia nuevos segmentos se consideran competencias esenciales, que al abrirle nuevas oportunidades a la organización tienen una fuerza competitiva muy grande, pues hacen posible ofrecer nuevos productos y servicios generados a partir de ella.

8 CHIAVENATO, Idalberto y Arão SAPIRO, *Planejamento estratégico, op. cit.*



Competencias asociadas

Los profesionales deben reflexionar sobre las competencias asociadas con los productos y servicios ofrecidos en el momento y verificar cómo se podría aplicar la competencia relacionada a diferentes categorías de productos y servicios. Nike, fabricante de tenis y ropa deportiva, creó un modelo de negocio basado en la terciarización de las operaciones de fabricación (no es en esto donde compite). Nike aplica maravillosamente sus competencias esenciales: *design,* logística y marketing.

Casi siempre las empresas parten de una cartera de negocios y no de una cartera de competencias. Eso hace que, a corto plazo, la competitividad de la empresa derive de sus atributos de precio y desempeño en productos, que los competidores imitan y rápidamente convergen a patrones similares y formidables en costo de producción y calidad, que son barreras mínimas para una competencia continua, pero para cada vez menos fuentes de ventaja diferenciada. En estos términos, esa competencia es pasajera y fugaz.[9]



El efecto de las competencias esenciales

Una competencia esencial da acceso potencial a una amplia variedad de mercados. Es un elemento determinante y significativo para la satisfacción y beneficio del cliente que debe ser difícil de copiar por los competidores. Dadas estas tres características, observadas por Prahalad y Hamel (acceso, satisfacción del cliente y dificultad para ser copiada), es importante verificar si la competencia puede ser combinada con otras capacidades para crear una ventaja única para los clientes. Puede ser que la propia competencia no satisfaga estos criterios, pero que combinada con otras competencias se convierta en un ingrediente esencial para definir la singularidad de la organización. En el futuro, la habilidad crítica de la administración será identificar, cultivar y explorar las competencias esenciales que hacen posible el crecimiento. Las competencias tienen que ser nutridas y difundidas ampliamente en la organización como base para la estrategia; asimismo, precisa que la dirección esté de acuerdo con ellas para actuar de la misma forma.

9 CHIAVENATO, Idalberto y Arão SAPIRO, *op. cit.*

Las competencias esenciales de una empresa se pueden identificar por medio de cuatro criterios de elección:[10]

1. *Capacidades valiosas:* son las que ayudan a la empresa a neutralizar amenazas ambientales o a explorar oportunidades también ambientales. Estas capacidades generan valor para la empresa —ya que exploran oportunidades o neutralizan amenazas externas— y permiten que formule o implante estrategias capaces de generar valor para los clientes.
2. *Capacidades raras:* son aquellas que ningún otro o pocos competidores actuales o potenciales poseen. Si una capacidad es común a muchas empresas es poco probable que constituya una fuente de ventaja competitiva para cualquiera de ellas. La ventaja competitiva se da cuando una empresa desarrolla y explora capacidades diferentes a las de los competidores.
3. *Capacidades difíciles de imitar:* son las que otras empresas no pueden desarrollar con facilidad y rapidez. Una capacidad puede ser difícil de imitar por tres motivos, ya sean aislados o por una combinación de ellos.
4. *Capacidades insustituibles:* son capacidades que no poseen equivalentes estratégicos y que no se pueden sustituir fácilmente. Cuanto más difíciles de sustituir, tanto mayor es su valor estratégico. Cuanto menos visibles, tanto más difícil es encontrar un sustituto, por lo que es mayor el desafío para los competidores que traten de imitarlas. El conocimiento corporativo y las relaciones de trabajo basadas en la confianza son capacidades difíciles de identificar y de imitar.

Las competencias esenciales son la base de la competitividad organizacional y casi siempre dependen del talento de las personas.

Estilos de administración de recursos humanos

Si la estructura organizacional es importante, la cultura organizacional no lo es menos. Las suposiciones reinantes en la organización respecto de la naturaleza humana, influyen poderosamente en la *ARH*. De igual forma, las organizaciones se diseñan y se administran

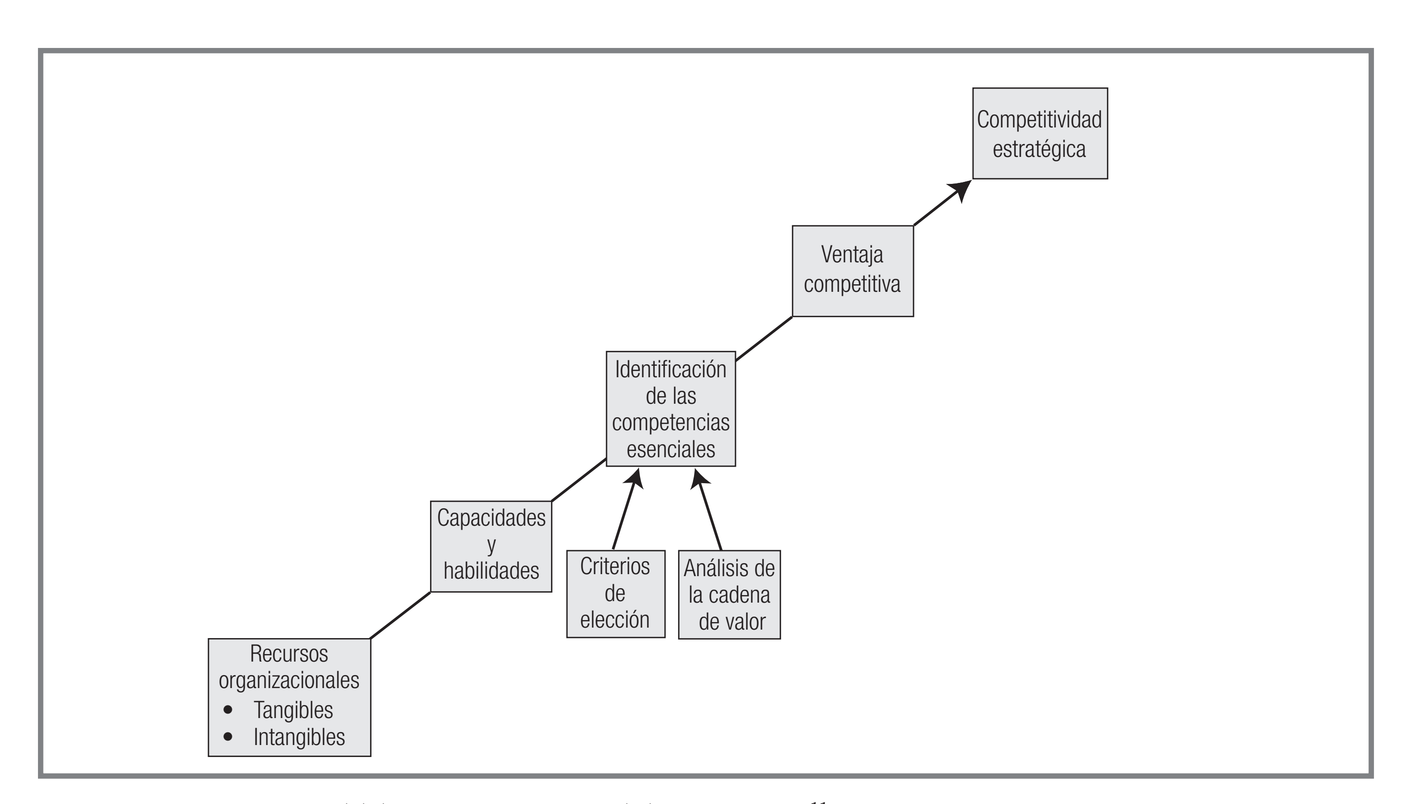


Figura II.6 *Componentes del diagnóstico estratégico de la organización.*[11]

10 BARNEY, J. B., "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management,* 1999, v. 17, pp. 99-120.

11 CHIAVENATO, Idalberto y Arão SAPIRO, *Planejamento estratégico, op. cit.*

de acuerdo con las teorías dominantes, con el empleo de varios principios y suposiciones que determinan la manera en que sus recursos son administrados. La aplicación de esos principios y presuposiciones determina los condicionamientos para el comportamiento humano que debe imperar en las organizaciones. Así, es imprescindible conocer algunas teorías que limitan y orientan la visión de las personas en la organización.

La teoría X y la teoría Y de McGregor

Douglas McGregor distingue dos concepciones opuestas de administración basadas en presuposiciones acerca de la naturaleza humana: la tradicional (*teoría X*) y la moderna (*teoría Y*). Veamos cada una de ellas:

1. Concepción tradicional de la administración: teoría X

Se basaba en conceptos y premisas incorrectas y distorcionadas sobre la naturaleza humana, la cual predominó durante décadas en el pasado, a saber:

"1. El hombre se motiva principalmente por incentivos económicos (salario).
2. Como esos incentivos son controlados por la organización, el hombre es un agente pasivo que debe ser administrado, motivado y controlado por la organización.
3. Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el interés propio del individuo.
4. Las organizaciones deben y pueden planearse de manera que el sentimiento y sus características imprevisibles puedan neutralizarse y controlarse.
5. El hombre es perezoso por naturaleza y debe ser estimulado mediante incentivos externos.
6. Por lo general, los objetivos individuales se oponen a los objetivos de la organización, por lo que es necesario un control más rígido.
7. En virtud de su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz de controlarse y de autodisciplinarse."[12]

Dentro de este concepto tradicional del hombre, la tarea de la administración se restringe a la aplicación y control de la energía humana únicamente en dirección de los objetivos de la organización. El concepto de administración es entonces el siguiente:

"1. La administración es la responsable de la organización productiva de los elementos de la empresa: dinero, materiales, equipos y personas; cuya finalidad son sus intereses económicos.
2. La administración también es un proceso que consiste en dirigir los esfuerzos de las personas, motivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender a las necesidades de la organización.
3. Sin esta intervención activa de la administración, las personas serían pasivas ante las necesidades de la organización o incluso se resistirían a ellas. Por lo tanto, necesitan ser persuadidas, recompensadas, sancionadas, obligadas, controladas: se necesita dirigir sus actividades. Ésta es la tarea de la administración. Generalmente, se suele afirmar que administrar es lograr que las cosas sean hechas por medio de las personas."

***Nota interesante:* Teoría X**

Detrás de esta teoría tradicional, hay diversas creencias adicionales, menos explícitas, pero ampliamente difundidas como:

"*a*) El hombre es perezoso por naturaleza: evita el trabajo o trabaja lo menos posible y prefiere ser dirigido.
b) Le falta ambición: no le gusta la responsabilidad y prefiere ser liberado de sus responsabilidades.
c) Es fundamentalmente ajeno a las necesidades de la organización.
d) Es ingenuo, no es muy brillante y siempre está dispuesto a creer en charlatanes y demagogos.
e) Su propia naturaleza lo lleva a resistirse a los cambios, ya que busca la seguridad."[13]

Según McGregor, estas presuposiciones y creencias aún predominan en muchas organizaciones que creen que las personas tienden a comportarse de acuerdo

12 McGREGOR, Douglas M., "O lado humano na empresa", en BALCÃO, Yolanda Ferreira y Laerte Leite CORDEIRO, (eds.), *O comportamento humano na empresa*, Río de Janeiro, Fundación Getulio Vargas, Instituto de Documentação, 1971, pp. 45-60.

13 McGREGOR, Douglas M., *op. cit.*, pp. 46-47.

con las expectativas de la *teoría X*: con indolencia, pasividad, resistencia al cambio, falta de responsabilidad, tendencia a creer en la demagogia, demanda excesiva de beneficios.

2. Nueva concepción de la administración: teoría Y

Se basa en un conjunto de suposiciones de la teoría de la motivación humana:

"1. El empleo del esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar. Al hombre promedio no le disgusta de manera innata el trabajo. De acuerdo con ciertas condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y debe ser desempeñado voluntariamente) o una fuente de sanción (que si es posible debe ser evitada).
2. El control externo y la amenaza de sanciones no son los únicos medios para obtener la cooperación para lograr los objetivos organizacionales. El hombre tiene que conducirse y controlarse a sí mismo para ponerse al servicio de los objetivos que le son confiados.
3. Confiar objetivos es una manera de premiar, que se relaciona con su alcance efectivo. Las recompensas más significativas como la satisfacción de las necesidades del ego o de autorrealización son resultados directos de los esfuerzos encaminados a los objetivos organizacionales.
4. Bajo ciertas condiciones, el hombre promedio no sólo aprende a aceptar, sino también a buscar responsabilidades. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la importancia puesta en la seguridad personal, por lo general son consecuencias de la experiencia de cada uno y no características inherentes y universales del ser humano.
5. La capacidad de emplear un alto grado de imaginación e ingenio para la solución de los problemas organizacionales no es escasa sino que se encuentra ampliamente distribuida entre la población.
6. En las condiciones de vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del hombre se utilizan apenas de manera parcial."[14]

En otras palabras:

1. El hombre no es pasivo ni contrario a los objetivos de la organización.
2. Las personas tienen motivación básica, potencial para desarrollarse, patrones de comportamiento adecuados y están plenamente capacitados para asumir responsabilidades.[15]

En el marco de esta concepción moderna del hombre, dentro de la teoría Y, la tarea de la administración resulta mucho más amplia.

1. La administración es la responsable de la organización de los elementos productivos de la empresa: dinero, materiales, equipos, personas, para la obtención de sus fines económicos.
2. Las personas no son por naturaleza pasivas o contrarias a las necesidades de la organización. Se pueden volver así, en consecuencia de su experiencia en otras organizaciones.
3. La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades, de orientar su comportamiento hacia los objetivos organizacionales son características que están presentes en todas las personas. La administración no las genera en ellas. La administración tiene la responsabilidad de proporcionar las condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por sí mismas estas características.
4. La tarea esencial de la administración es crear las condiciones organizacionales y los métodos de operación mediante los cuales las personas puedan lograr mejor sus objetivos personales y encaminar sus propios esfuerzos hacia el logro de los objetivos organizacionales.[16]

Dentro de esta concepción, administrar es un proceso que consiste en crear oportunidades, liberar potencialidades, eliminar obstáculos, impulsar el crecimiento, proporcionar orientación. Es una administración por objetivos en lugar de una administración por controles.

---

14 McGREGOR, Douglas M., *op. cit.*, p. 54.

15 *Ibidem*, p. 55.

16 *Idem*.



Nota interesante: Teoría Y

La *teoría Y* se refiere a un estilo de administración participativo y democrático basado en valores humanos, tales como:[17]

1. *Descentralización y delegación*. Consiste en delegar decisiones a los niveles más bajos de la organización, con el fin de hacer que todas las personas se involucren más en sus actividades, tracen los caminos que juzguen mejores y asuman la responsabilidad de las consecuencias. Y con eso, satisfagan sus necesidades individuales más elevadas relacionadas con la autorrealización personal.
2. *Ampliación del puesto y mayor significado del trabajo*. La reorganización o rediseño y la ampliación del puesto aportan a las personas actividades adicionales, con ello provocan la innovación y motivan la aceptación de responsabilidad en la base de la pirámide organizacional. Así, se proporcionan oportunidades de satisfacción de las necesidades sociales y de autoestima.
3. *Participación y administración consultiva*. La participación en las decisiones que afectan a las personas, así como la consulta con vista a obtener sus opiniones personales tiene como finalidad motivar a las personas para que dirijan su energía creativa hacia los objetivos de la organización. Esto proporciona oportunidades significativas para la satisfacción de las necesidades sociales y de estima.
4. *Autoevaluación del desempeño*. Los programas tradicionales de evaluación del desempeño estaban orientados hacia la concepción tradicional (*teoría X*), ya que la mayoría de esos programas tienden a tratar a las personas como si fueran un producto que se inspecciona en la línea de producción. Algunas organizaciones experimentan como éxito la formulación, hecha por las personas, de sus propios objetivos y una autoevaluación periódica de su desempeño en comparación con esos objetivos establecidos. El superior jerárquico tiene una enorme importancia en este proceso, ya que funciona como orientador y estimulador del desempeño futuro y no como juez o inspector del desempeño pasado. Además las personas se ven motivadas a asumir la responsabilidad de planear y evaluar su contribución al logro de los objetivos de la organización. Y esto tiene efectos positivos en las necesidades de estima y autorrealización.

Si ideas como éstas no producen los resultados esperados, puede ser que la administración haya "comprado" la idea, pero la haya aplicado dentro de las concepciones tradicionales.

Actualmente, las *teorías X* y *Y* se consideran como los puntos extremos y antagónicos de un *continuum* de concepciones que poseen varios grados intermediarios. En otras palabras, entre la *teoría X* (autocrática impositiva y autoritaria) y la *teoría Y* (democrática consultiva y participativa) existen grados continuos y sucesivos.

Teoría X	Teoría Y
1. A los seres humanos no les gusta el trabajo y siempre que pueden lo evitan. 2. Todas las organizaciones tienen objetivos. Las personas que trabajan en las organizaciones tienen que ser obligadas, controladas y hasta amenazadas con sanciones para que orienten sus esfuerzos hacia el logro de esos objetivos. 3. En general, las personas prefieren ser dirigidas que dirigir. 4. Las personas evitan las responsabilidades. 5. Las personas promedio tienen pocas ambiciones. 6. Las personas se preocupan, sobre todo, por la seguridad y el bienestar propios.	1. El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, de acuerdo con las condiciones. 2. El control externo y las amenazas con sanciones no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden tener autocontrol y tomar la dirección de sí mismas en cuanto estén convencidas y se sientan comprometidas. 3. Las recompensas por el trabajo están relacionadas con los compromisos asumidos. 4. Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades. 5. La imaginación, la creatividad y el ingenio se encuentran con facilidad en las personas. 6. El potencial intelectual del ser humano promedio está aún lejos de ser utilizado en su totalidad.

Figura II.7 *Teoría X y teoría Y: concepciones diferentes de la naturaleza humana.*

17 *Ibidem*, pp. 59-60.

Teoría Z

Recientemente, Ouchi[18] publicó un libro sobre la concepción japonesa de administración y su aplicación con éxito en empresas estadounidenses. A esta concepción oriental le dio el nombre de teoría Z, parafraseando la contribución de McGregor. Al retratar el cuadro cultural de Japón (valores, estilos y costumbres típicos) Ouchi muestra que la productividad es mucho más un asunto de administración de personas que de tecnología; de administración humana fundada en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que de perspectivas tradicionales fundadas en la organización.



Nota interesante: Teoría Z

En las empresas japonesas el proceso de toma de decisiones es *participativo* y *consensual* (se consulta a todo el equipo para llegar a un consenso), resultado de una larga tradición de participación y compromiso de sus miembros en la vida organizacional. En Japón el empleo es *vitalicio*, existe estabilidad en el empleo y la empresa funciona como una comunidad humana en estrecha vinculación y participación mediante el trabajo en equipo. De esta manera, la productividad es una cuestión de *organización social*: la mayor productividad no proviene de un trabajo más arduo, sino de una visión cooperativa asociada a la confianza. A diferencia de otros países donde existe una relación de desconfianza entre el sindicato, el gobierno y la administración de las organizaciones, la *teoría Z* realza el sentido de responsabilidad comunitaria como base para la cultura organizacional.

Los sistemas de administración de las organizaciones humanas

Para analizar y comparar las distintas formas con las que las organizaciones administran a sus participantes, Likert adoptó un interesante modelo comparativo al que le dio el nombre de *sistemas de administración.*[19] La acción administrativa puede asumir distintas características que dependen de las condiciones internas y externas de la empresa. Esto significa que la acción administrativa nunca es igual en todas las empresas, sino que varía de acuerdo con una infinidad de variables. Para Likert no existe una política de administración válida para todas las situaciones y ocasiones posibles. Para simplificar la metodología de Likert, utilizaremos únicamente cuatro variables organizacionales, a saber: el proceso de toma de decisiones, el sistema de comunicaciones, la relación interpersonal y los sistemas de recompensas y de sanciones como medios para la motivación del personal. El contenido de cada una de estas cuatro variables organizacionales es el siguiente:

a) *Proceso de toma de decisiones:* define cómo se toman las decisiones en la empresa y quién las toma. Si las decisiones son centralizadas o descentralizadas, concentradas en la cúspide de la jerarquía o dispersas en la periferia de la organización.

b) *Sistema de comunicaciones:* define cómo se transmiten y reciben las comunicaciones dentro de la organización. Si el flujo de las decisiones es vertical y descendente, si es vertical en dos direcciones y también si es horizontal.

c) *Relación interpersonal:* define cómo se relacionan entre sí las personas dentro de la organización y el grado de libertad en esas relaciones humanas. Si las personas trabajan aisladas o en equipos de trabajo mediante una intensa interacción humana.

d) *Sistema de recompensas y de sanciones:* define cómo motiva la empresa a las personas para que se comporten de cierta manera; si esa motivación es positiva y motivadora o negativa e inhibidora.

Las cuatro variables se presentan de manera diferente en cada empresa. En su conjunto pueden constituir cuatro opciones que reciben el nombre de *sistemas administrativos.* Veamos cuáles son los cuatro *sistemas administrativos* de acuerdo con las cuatro variables de Likert.[20]

a) Sistema 1: Autoritario-coercitivo

Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, centralizado, coercitivo, arbitrario y que controla rígidamente todo lo que ocurre dentro de la empresa. Es el sistema más duro y cerrado. Sus características principales son:

18 OUCHI, William, *Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*, São Paulo, Fondo Educativo Brasileiro, 1982.

19 LIKERT, Rensis, *Novos padrões de administração*, São Paulo, Pioneira, 1971. Ver también del mismo autor: *A organização humana*, São Paulo, Atlas, 1975.

20 LIKERT, Rensis, *A organização humana*, São Paulo, Atlas, 1975.

1. *Procesos de toma de decisiones:* totalmente centralizado en la cúpula de la empresa, la cual se congestiona y sobrecarga con la tarea de toma de decisiones, mientras los niveles más bajos ignoran totalmente las decisiones tomadas.
2. *Sistema de comunicaciones:* bastante precario y obstinado. Las comunicaciones se dan verticalmente, en sentido descendente, llevan únicamente órdenes y rara vez orientaciones o explicaciones. No existen comunicaciones ascendentes y mucho menos laterales.
3. *Relación interpersonal:* las relaciones entre las personas se considera perjudicial para los intereses de la empresa y para el buen desarrollo de los trabajos. La organización ve con enorme desconfianza las conversaciones informales entre las personas y procura reprimirlas al máximo. La comunicación informal es simplemente prohibida. Para evitar las relaciones humanas, los puestos y las tareas están diseñados de manera que aíslen a las personas.
4. *Sistema de recompensas y de sanciones:* se centra en las sanciones y las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas deben obedecer las reglas y reglamentos internos y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos en vigor.

***b*) Sistema 2: Autoritario-benevolente**

Es un sistema administrativo autoritario, sin embargo, menos duro y cerrado que el *sistema 1*, más condescendiente y menos rígido. Sus características principales son:

1. *Proceso de toma de decisiones:* centralizado en la cúpula de la organización, pero que permite una reducida delegación de decisiones de pequeña importancia y de carácter meramente repetitivo y burocrático, basadas en rutinas y prescripciones simples sujetas a su aprobación posterior; así, lo que prevalece siempre es el aspecto centralizado.
2. *Sistema de comunicaciones:* relativamente precario basado en comunicación descendente, aunque la cúpula se orienta con comunicaciones ascendentes que provienen de los niveles más bajos.
3. *Relación interpersonal:* la organización tolera que las personas se relacionen entre sí en un clima de relativa condescendencia. A pesar de todo, la interacción humana es aún reducida y la incipiente organización informal sigue considerándose como una amenaza para los intereses y objetivos de la empresa.
4. *Sistema de recompensas y de sanciones:* centrado en las medidas disciplinarias, aunque el sistema es menos arbitrario y ofrece recompensas materiales y salariales con más frecuencia y menos recompensas de tipo simbólico o social.

***c*) Sistema 3: Consultivo**

Es un sistema administrativo que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo. Representa una gradual disminución de la arbitrariedad organizacional. Sus características principales son:

1. *Proceso de toma de decisiones:* es participativo y consultivo. Es participativo porque las decisiones son relativamente delegadas a los diversos niveles jerárquicos, pero deben orientarse por las políticas y directrices definidas por la dirección de la empresa para demarcar todas las decisiones y acciones de quienes las toman. Es consultivo porque la opinión de los niveles inferiores es considerada en la definición de las políticas y directrices que los afectan. Las decisiones son sometidas a la aprobación de la cúpula empresarial.
2. *Sistema de comunicaciones:* las comunicaciones son verticales en sentido descendente (encaminadas a la orientación general y no a órdenes específicas) y ascendente y son laterales (horizontales) entre los pares. La empresa desarrolla sistemas de comunicación para facilitar el flujo de información y como base para el logro de sus objetivos.
3. *Relación interpersonal:* la empresa crea condiciones favorables para una organización informal sana y positiva. La confianza en las personas es mucho más elevada, aun cuando no sea completa y definitiva. El trabajo permite la formación de equipos y grupos transitorios que privilegian las relaciones humanas.
4. *Sistema de recompensas y de sanciones:* se centra en las recompensas materiales (como incentivos salariales y oportunidades de promoción y de desarrollo profesional) y simbólicas (como prestigio y estatus), aun cuando ocasionalmente se puedan presentar sanciones leves y esporádicas.

***d*) Sistema 4: Participativo**

Es el sistema administrativo democrático y participativo. Es el más abierto de todos los sistemas. Sus características principales son:

1. *Proceso de toma de decisiones:* se delegan completamente las decisiones a los niveles jerárquicos más bajos de las organizaciones. La cúpula empresarial define políticas y directrices a seguir, así controlan sólo los resultados y dejan las decisiones y acciones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. El consenso entre las personas es el concepto más importante en el proceso de toma de decisiones.
2. *Sistema de comunicaciones:* las comunicaciones fluyen en todas direcciones (vertical, horizontal y lateral) y la empresa hace grandes inversiones en sistemas de información, ya que son indispensables para su flexibilidad, eficiencia y eficacia. La información es uno de los recursos más importantes de la empresa y debe ser compartida por todos los miembros que la necesiten para trabajar, a fin de obtener la sinergia necesaria.
3. *Relación interpersonal:* centrada en el trabajo en equipo. La formación de grupos espontáneos es importante para las relaciones entre las personas. Las relaciones interpersonales se basan en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales (como descripciones de puestos, relaciones formales previstas en el organigrama, etc.). El sistema estimula la participación y el compromiso grupal de manera que las personas se sientan responsables de lo que deciden y de lo que hacen en todos los niveles organizacionales.
4. *Sistema de recompensas y sanciones:* fuerte importancia puesta en las recompensas simbólicas y sociales, si bien no se omiten las recompensas salariales y materiales. Rara vez hay sanciones, las cuales siempre son definidas y decididas por los grupos involucrados.

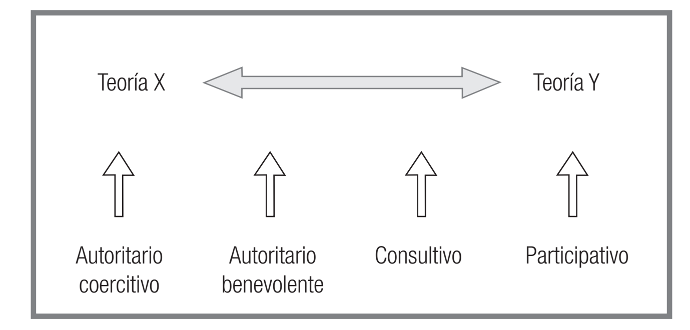


Figura II.8 *El* continuum *autoritario-participativo en los cuatro sistemas y su relación con las teorías X y Y.*

Variables comparativas	Sistema 1 Autoritario coercitivo	Sistema 2 Autoritario benevolente	Sistema 3 Consultivo	Sistema 4 Participativo
Proceso de toma de decisiones	Totalmente centralizado en la cúpula de la organización que monopoliza las decisiones.	Centralizado en la cúpula, pero permite una pequeña delegación de decisiones, sencillas y rutinarias.	Consulta a los niveles inferiores, permite delegación y participación de las personas.	Totalmente delegado y descentralizado. La cúpula define políticas y controla resultados.
Sistema de comunicaciones	Bastante precario. Sólo comunicaciones verticales, descendentes, de órdenes.	Relativamente precario, prevalecen comunicaciones verticales descendentes sobre las ascendentes.	Se facilita el flujo de comunicaciones verticales (ascendentes/descendentes) y horizontales.	Las comunicaciones son vitales para el éxito de la empresa. La información es totalmente compartida.
Relaciones interpersonales	Los contactos entre personas provocan desconfianza. La organización informal está prohibida y considerada perjudicial. Los puestos aíslan a las personas.	Son toleradas con alguna condescendencia. La organización informal es incipiente y considerada como una amenaza para la empresa.	Se deposita en las personas una confianza relativa. La empresa incentiva la organización informal. El trabajo en equipo o en grupos esporádicos.	Trabajo en equipos. La formación de grupos informales es importante. Confianza mutua, participación y compromiso grupal.
Sistema de recompensas	Centrado en sanciones y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Raras recompensas materiales.	Centrado en sanciones y en medidas disciplinarias de manera menos arbitraria. Recompensas salariales más frecuentes. Raras recompensas sociales.	Centrado en las recompensas materiales (especialmente salarios). Recompensas sociales ocasionales. Raras sanciones o castigos.	Centrado en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes. Raras sanciones y cuando se presentan son decididas por los grupos.

Figura II.9 *Los cuatro sistemas administrativos.*

Los cuatro sistemas administrativos no son irregulares ni discontinuos. No tienen fronteras claras y entre ellos existen variaciones intermedias. A medida que una administración se aproxima al sistema 1, tiende a ser del tipo tradicional, cerrado, burocrático, impersonal y autocrático. Si se aproxima al sistema 4, es una administración de tipo abierto, orgánico, participativo y democrático.

1. El sistema 1 se encuentra en organizaciones que emplean mano de obra intensiva y que adoptan tecnología rudimentaria, en las que el personal tiene calificación profesional baja y bajo nivel de educación. Es el sistema que se emplea, por ejemplo, en el área de producción de las empresas de construcción civil o de construcción industrial.
2. El sistema 2 se encuentra en empresas industriales que emplean una mejor tecnología y mano de obra más especializada, pero que conservan alguna forma de coerción para no perder el control sobre el comportamiento de las personas. Es el que se observa en el área de producción y de montaje de la mayoría de las empresas industriales y en las oficinas de ciertas fábricas.
3. El sistema 3 se emplea en empresas de servicios como los bancos e instituciones financieras o en empresas industriales con tecnologías avanzadas y con políticas de personal más abiertas.
4. El sistema 4 todavía no se encuentra mucho en la práctica, predomina en organizaciones que utilizan tecnología sofisticada y en las que el personal es especializado y desarrollado, como en las agencias de publicidad, en las organizaciones de consultoría en ingeniería, administración, auditoría o procesamiento de datos, etcétera.

***Nota interesante:* Sistemas administrativos**

Parece haber una estrecha relación entre la tecnología utilizada en la organización y las características de las personas involucradas, así como de los sistemas administrativos. Entre más desarrollada y sofisticada es la tecnología, tanto mayor la preparación humana y mayor la necesidad de utilizar el sistema 4.

Los cuatro sistemas administrativos permiten identificar las diferentes opciones que existen para administrar a las personas dentro de las organizaciones. En uno de los extremos está el sistema 1 que se refiere al comportamiento organizacional arbitrario, autoritario, autocrático, que recuerda en muchos sentidos a lo estudiado sobre la *teoría X.* En el otro extremo, el sistema 4 se refiere al comportamiento organizacional democrático y participativo que recuerda a la *teoría Y.* En esta gama de posibilidades es donde situamos la manera con la cual las personas son administradas en las organizaciones. El desafío es desplazar las características, continua e incesantemente, hacia el lado derecho de la gráfica, es decir, hacia el sistema 4. Y hacia allá se orienta la brújula de la administración moderna de personas.

No se trata de cambiar todo absolutamente, más bien se trata de desarrollar una especie de revolución silenciosa, pero extremadamente poderosa: un cambio en la manera de tratar a las personas, transmitiéndoles amplia libertad de acción, de pensamiento, de formación, de relaciones humanas, de elección de los métodos y procedimientos de trabajo.

Enfoque sistemático y situacional de la administración

Las ideas de McGregor y de Likert están muy enfocadas al comportamiento organizacional, al tratar de comparar el estilo tradicional de administración con el estilo moderno basado en la comprensión de los conceptos conductuales y motivacionales. Los *conductistas* estudian la organización bajo el prisma de un sistema de intercambios de alicientes y contribuciones dentro de una compleja red de decisiones. El enfoque de estos autores aún está muy dirigido al "interior" de las organizaciones, como si éstas fueran unidades absolutas, totales y únicas. Con la *teoría de sistemas* se inicia una preocupación fundamental por la construcción de modelos abiertos más o menos definidos que integren dinámicamente al ambiente y cuyos subsistemas operen en una compleja interacción tanto interna como externa. Los subsistemas que forman una organización están interconectados e interrelacionados, en cuanto el suprasistema ambiental interactúa con los subsistemas y con la organización como un todo. En la *teoría de la contingencia* se da un desplazamiento de dentro hacia fuera de la organización, y la importancia se pone en el ambiente y en las demandas ambientales sobre la dinámica organizacional. La *perspectiva situacional* destaca que las características ambientales son las que condicionan las características de las organizaciones. No existe la mejor manera (*the best way*) de organizar o de administrar una organización. Todo depende (*it depends*) de las características ambientales relevantes para la organización. Los sistemas culturales, políticos, económicos, etc., afectan intensa y continuamente a las organizaciones, al mismo tiempo que se encuentran en

interacción dinámica influyéndose de manera recíproca. Las características organizacionales sólo se pueden atender por medio del análisis de las características ambientales, a las que tratan de adecuarse. La *teoría de la contingencia* es básicamente situacional, circunstancial y condicional: ni en las organizaciones ni en su administración existe nada absoluto. Todo es relativo. La manera en que se administre una organización difiere en el tiempo y en el espacio (ambiente).

4

La administración de recursos humanos

Lo que verá en este capítulo

- Carácter multivariado de la ARH.
- Carácter situacional de la ARH.
- ARH como responsabilidad de línea y función de *staff*.
- ARH como proceso.
- Políticas de RH.
- Objetivos de la ARH
- Dificultades básicas de la ARH.

Objetivos de aprendizaje

- Mostrar las características —multivariadas y situacionales— de la ARH.
- Presentar la ARH como un proceso de responsabilidad de cada gerente.
- Indicar políticas y objetivos de la ARH.

Caso introductorio

La transformación de los recursos humanos en Constelación Libra

Helena González fue recientemente nombrada vicepresidenta de RH de Constelación Libra, S.A., una importante industria de cosméticos de Brasil. La dirección de la empresa se ha quejado de que el área de recursos humanos es extremadamente conservadora y no aporta nada a los objetivos de la organización. El objetivo principal de Helena es transformar RH de un área operacional y burocrática a un área estratégica e innovadora. ¿Cómo puede explicar Helena esta transformación a la mesa directiva de la empresa?

La *administración de recursos humanos* (*ARH*) es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de *recursos humanos* es un ejecutivo que se encuentra en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, la *ARH* es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización.

Carácter multivariado de la ARH

La *ARH* es un área interdisciplinaria: comprende necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería de la seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, de informática, etc. Los asuntos que se suelen tratar en la *ARH* se relacionan con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos.

Los asuntos tratados por la *ARH* se refieren tanto a aspectos internos de la organización (enfoque introvertido de la *ARH*), como a aspectos externos o ambientales (enfoque extravertido de la *ARH*). La figura 4.1 da una idea de las técnicas utilizadas en el ambiente interno y en el ambiente externo de la organización.

Algunas de las técnicas de la ARH se aplican directamente a las personas que constituyen los sujetos de su aplicación. Otras, como las que se resumen en la figura 4.2, se aplican indirectamente a las personas, ya sea por medio de los puestos que desempeñan, mediante los planes o programas globales o específicos.

Técnicas utilizadas en el ambiente externo	Técnicas utilizadas en el ambiente interno
• Estudio del mercado de trabajo. • Reclutamiento y selección. • Investigación de salarios y prestaciones. • Relaciones con los sindicatos. • Relaciones con entidades de formación profesional. • Legislación laboral. • Etcétera.	• Análisis y descripción de puestos. • Valuación de puestos. • Capacitación. • Evaluación del desempeño. • Plan de vida y carrera. • Plan de prestaciones sociales. • Política salarial. • Higiene y seguridad. • Etcétera.

Figura 4.1 *Algunas técnicas de ARH y su vinculación con los ambientes interno y externo.*

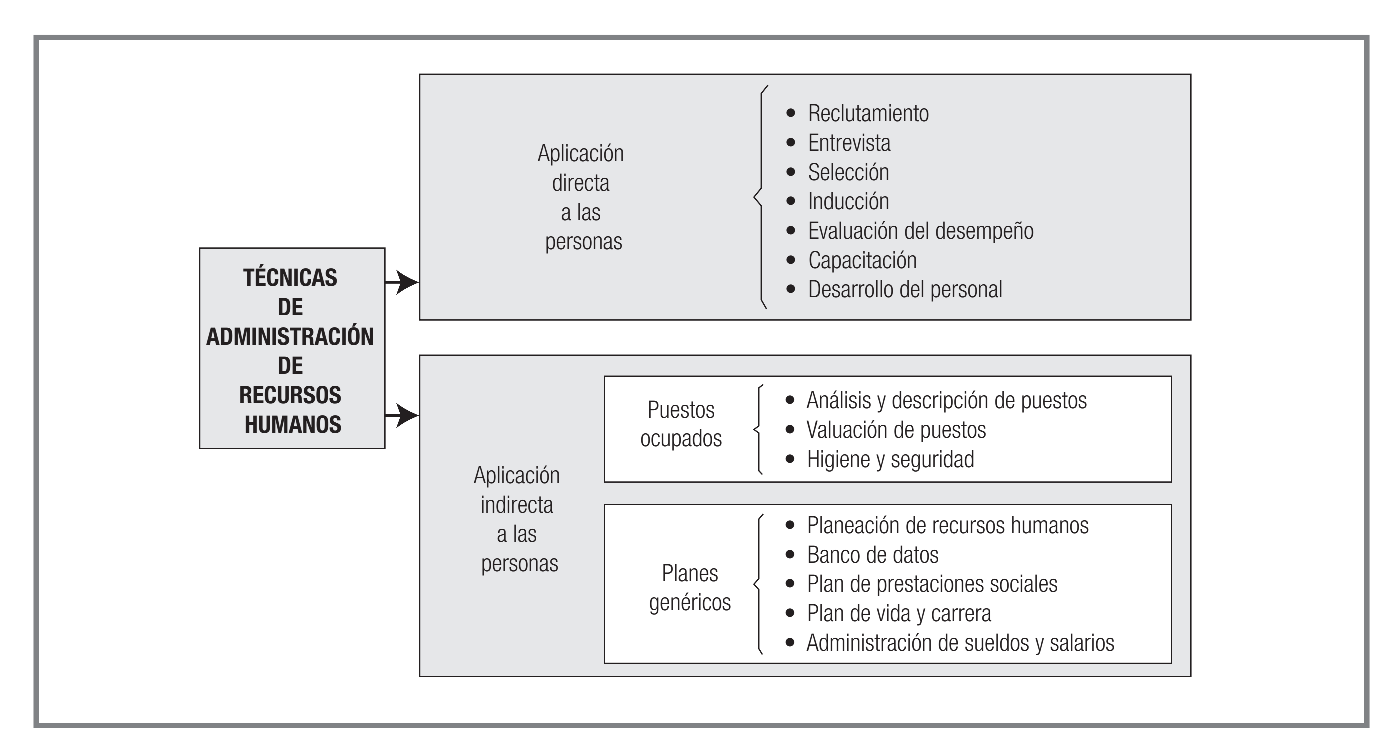


Figura 4.2 *Técnicas de la ARH aplicadas a las personas directa o indirectamente por medio de los puestos desempeñados o de los planes globales o específicos.*

Algunas de las técnicas de la ARH apuntan a la obtención y suministro de datos, mientras que otras son básicamente decisiones que se toman sobre los datos.

La *ARH* se puede referir tanto al nivel individual como a los niveles grupal, departamental, organizacional e incluso ambiental de la organización, como se muestra en la figura 4.4.

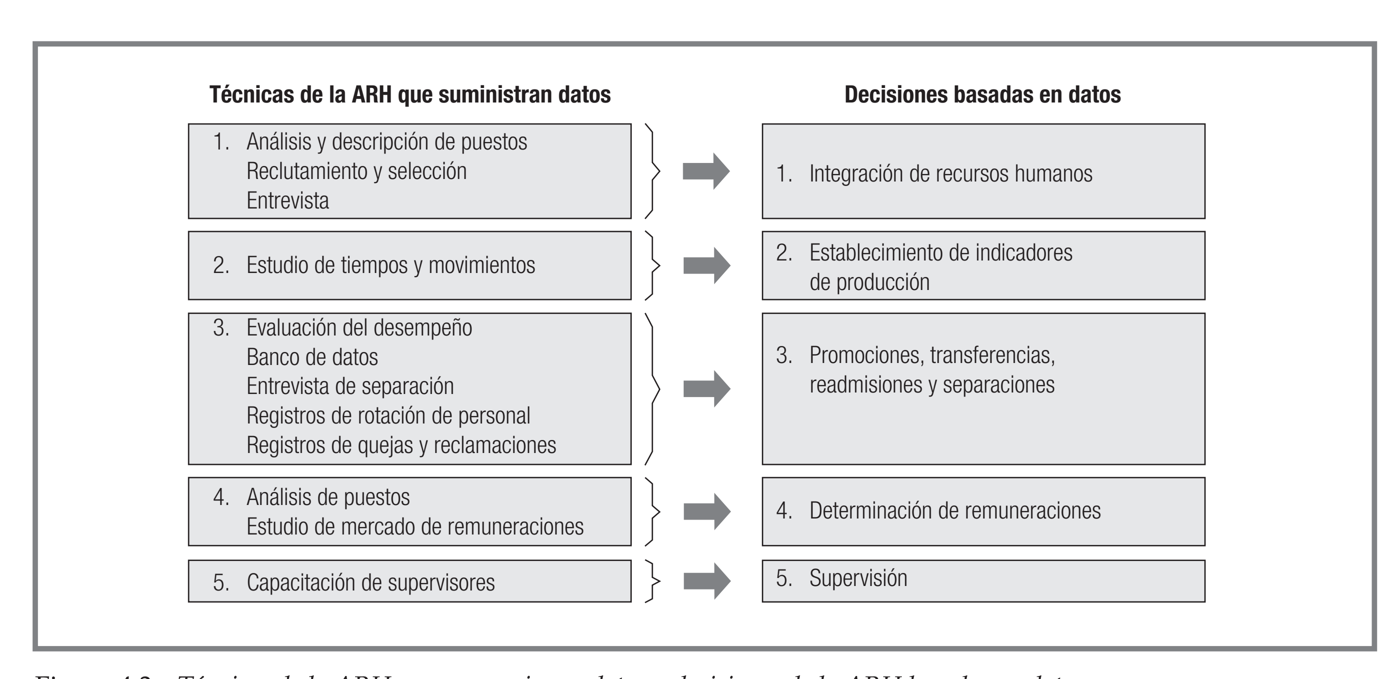


Figura 4.3 *Técnicas de la ARH que proporcionan datos y decisiones de la ARH basadas en datos.*

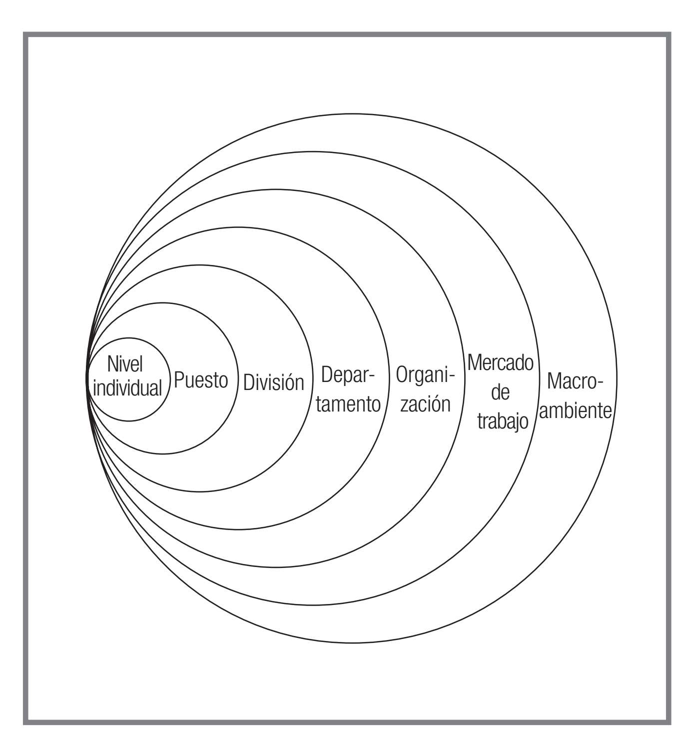


Figura 4.4 *Los diversos niveles de referencia de la ARH.*

El carácter situacional de la ARH

No existen leyes o principios universales para la administración de recursos humanos. La ARH es situacional, es decir, depende de la situación organizacional: del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles. A medida que varían estos elementos, cambia también la forma de la organización. Se debe a ello el carácter situacional de la ARH, que no se compone por técnicas rígidas e inmutables, sino por técnicas altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico. Un esquema de ARH exitoso de una organización en una época determinada puede no tener éxito en otra organización, o en la misma organización pero en otra época, debido a que las cosas cambian, las necesidades se modifican y la ARH debe tener en consideración el cambio constante que se presenta en las organizaciones y en sus ambientes. Por otro lado, la ARH no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales.

En algunas organizaciones dispersas geográficamente, la ARH puede ser centralizada, como se muestra en la figura 4.5. Los departamentos de recursos humanos ubicados en cada fábrica o unidad, aun cuando se encuentren situados en puntos distintos, se subordinan directamente a la dirección de recursos humanos que tiene autoridad sobre esos departamentos, los cuales son prestadores de servicios en las fábricas o unidades respectivas. Esta situación tiene la ventaja de que proporciona unidad en el funcionamiento y uniformidad

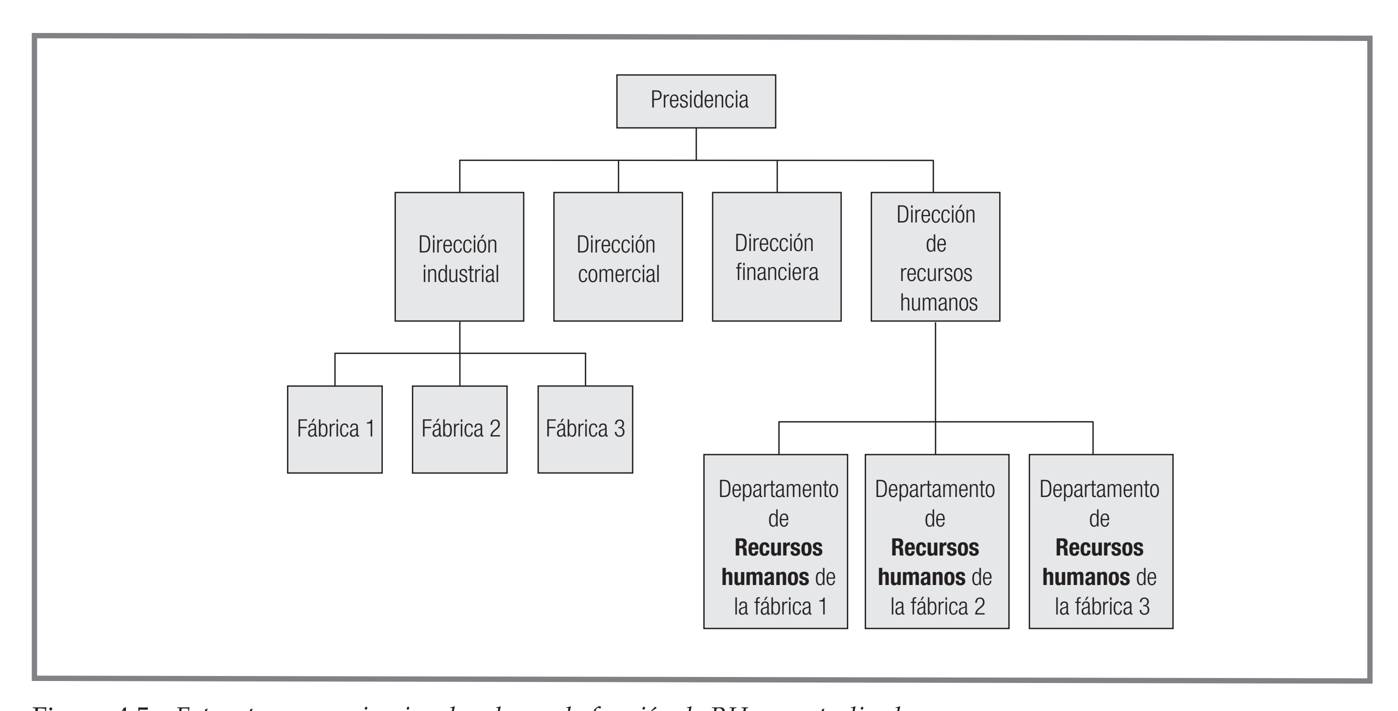


Figura 4.5 *Estructura organizacional en la que la función de RH es centralizada.*

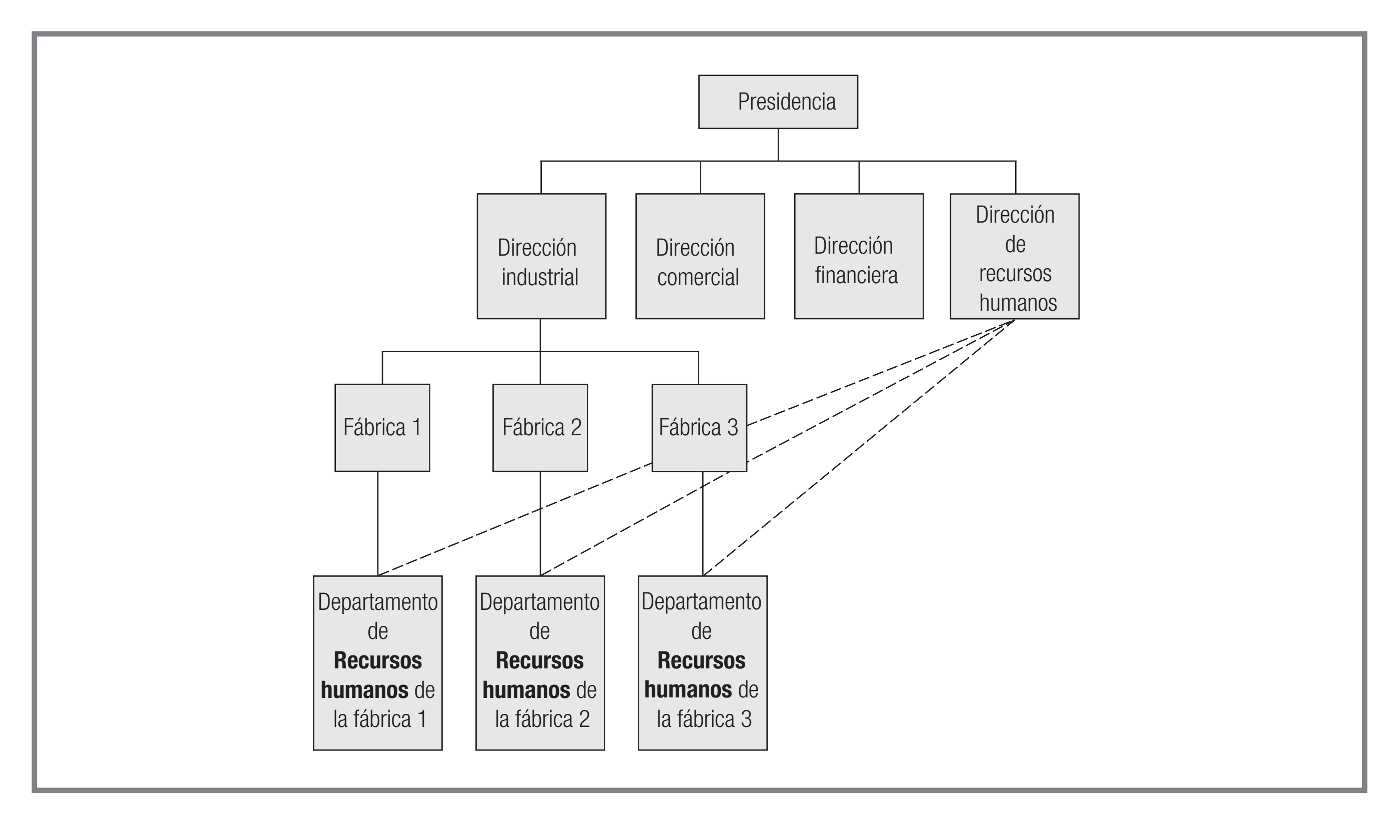


Figura 4.6 *Estructura organizacional en la que la función de RH es descentralizada.*

en los criterios para la aplicación de las técnicas en puntos distintos. A pesar de todo, tiene la desventaja de la vinculación y la comunicación a distancia: además de la demora en la comunicación, las decisiones tomadas por el departamento superior son decisiones tomadas a distancia y, muchas veces, sin un conocimiento profundo de los problemas locales.

En otras organizaciones dispersas geográficamente, la ARH puede ser descentralizada, como se indica en la figura 4.6. Los departamentos de recursos humanos ubicados en cada fábrica o unidad reportan directamente al responsable de la fábrica o de la unidad, y reciben asesoría o consultoría de la dirección de recursos humanos, que planea, organiza, controla y asesora a los departamentos de recursos humanos, los cuales reciben órdenes de los responsables de las fábricas o unidades. Esta circunstancia tiene la ventaja de proporcionar rapidez y adecuación a la solución de los problemas locales, así como recibir la asesoría técnica y los planes proyectados en la matriz, los cuales son ajustados a las necesidades de cada fábrica o unidad. Sin embargo, tiene la desventaja de la heterogeneidad y la variedad de criterios, en la medida en que se adaptan a las necesidades locales.

En algunos casos, el departamento de ARH se sitúa en el *nivel institucional*: su posición en la estructura organizacional corresponde al nivel jerárquico de la dirección, por lo tanto en el nivel resolutivo, como se muestra en la figura 4.7.

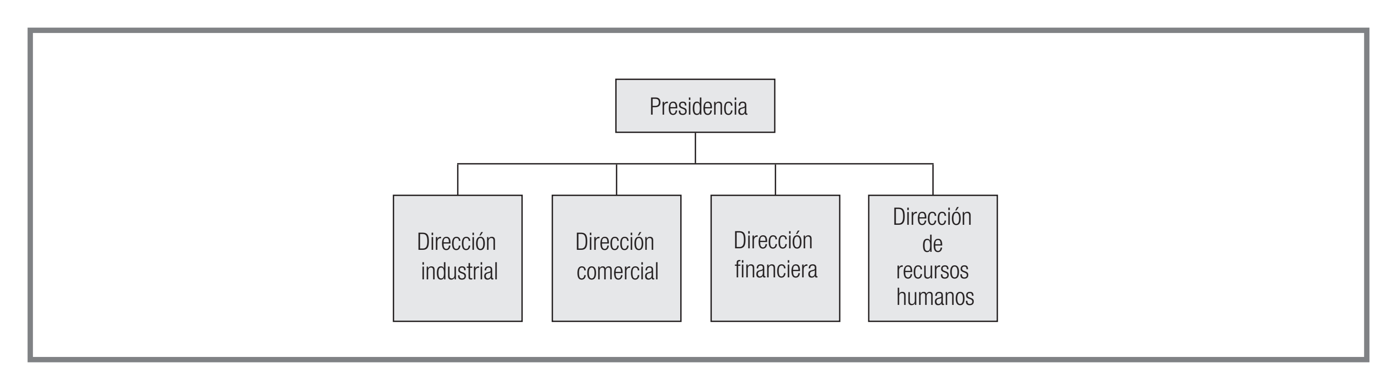


Figura 4.7 *Estructura organizacional sencilla en la que la función de RH se encuentra en el nivel institucional.*

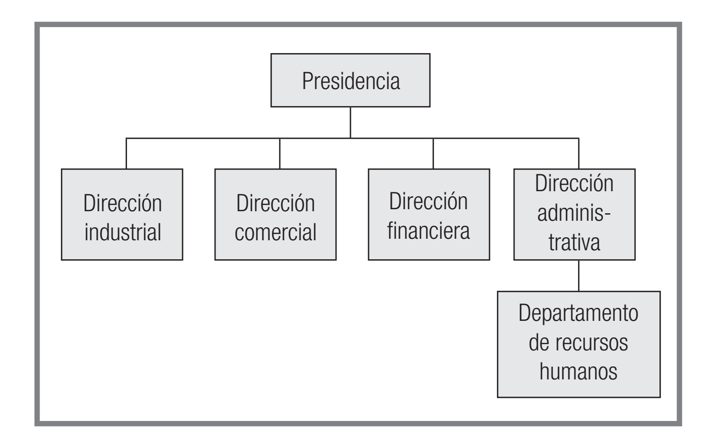


Figura 4.8 *Estructura organizacional sencilla en la que la función de RH se encuentra en el nivel intermedio.*

En otras organizaciones, el departamento de recursos humanos se encuentra en el nivel intermedio, por lo tanto, no toma decisiones; en este caso, se reporta a un departamento resolutivo, por lo general ajeno a sus actividades, como se muestra en la figura 4.8. Las decisiones tomadas en la alta dirección no siempre consideran los aspectos relacionados con recursos humanos por carencia de un profesional competente. Los asuntos del personal los resuelve algún elemento de la dirección que desconoce la complejidad del problema.

En otras organizaciones, la ARH es un departamento que da asesoría a la presidencia, al proporcionarle consultoría y servicios de *staff*. En el caso reproducido en la figura 4.9, el departamento de recursos humanos (en el nivel intermedio) se vincula a la presidencia de la organización: todas las políticas y procedimientos elaborados y desarrollados por el departamento de ARH deben ser avalados y comunicados a la presidencia para ser implantados en la organización. Una vez avalados son aplicados en las distintas áreas por los directores respectivos.

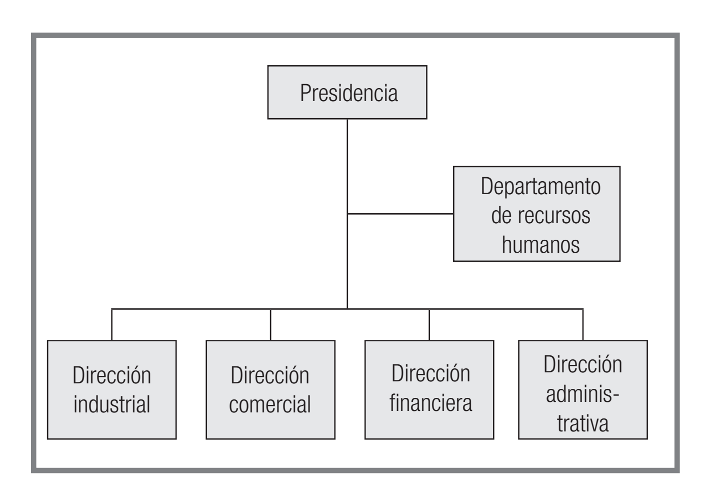


Figura 4.9 *Estructura organizacional sencilla en la que la función de RH se encuentra en la posición de* staff.



***Nota interesante:* Sistemas administrativos**

Realmente, la ubicación, el nivel, la subordinación o la cantidad de autoridad y responsabilidad del departamento de ARH dependen no sólo del tipo de racionalidad predominante en la organización, sino también de diversos factores vistos anteriormente. Las concepciones respecto a la naturaleza de las personas son condicionantes también importantes respecto al papel que la ARH tenga en cada organización.

Lo que hace resaltar aún más el carácter multivariado y situacional de la ARH es que tanto las organizaciones como las personas son diferentes. Así como entre las personas existen diferencias individuales, también hay diferencias entre las organizaciones, lo que hace que la ARH tenga que conducirse con esas diferencias.

La ARH como responsabilidad de línea y función de *staff*

La responsabilidad básica de la ARH en el nivel institucional le corresponde al ejecutivo máximo de la organización: al presidente. Desde un punto de vista más amplio, el presidente es el responsable de toda la organización. A él le corresponden las decisiones sobre la dinámica y los destinos de la organización y sobre los recursos disponibles o necesarios. A nivel departamental o por división, el responsable de la ARH es el ejecutivo de línea, por ejemplo, el jefe o el gerente responsable del departamento. De esta manera, cada jefe o gerente es responsable de un departamento. Cada jefe o gerente es responsable de los recursos humanos destinados a su departamento, cualquiera que éste sea, de línea o de asesoría, de producción o de ventas, de finanzas, de personal, etc. En suma, la responsabilidad de la ARH la comparte toda la organización. Tanto el presidente como cada uno de los jefes o gerentes deben tener conocimientos esenciales sobre recursos humanos.



***Recuerde:* Responsabilidad de línea y función de *staff* (asesoría)**

La primera función del presidente es hacer que la organización tenga éxito en todos los aspectos posibles. Pero, cuanto mayor es la organización, tanto mayor es el desfase entre las decisiones tomadas en la alta dirección y las acciones en cualquiera de

los niveles inferiores. Cuanto más distante esté de las acciones cotidianas, tanto menor efecto puede tener sobre ellas. Sus decisiones pueden influir en el futuro pero no en el presente, afectan lo que sucederá pero no lo que está sucediendo. Por lo tanto, el presidente debe compartir con su equipo las decisiones relativas a la organización y a sus recursos. Lo mismo ocurre con la ARH: ésta es una *responsabilidad de línea* y una *función de staff*. Esto significa que quien administra al personal es cada gerente o jefe dentro de su área de acción. El jefe debe ser el que tome decisiones respecto a sus subordinados: el que decida sobre nuevas contrataciones, sobre promociones y transferencias, sobre evaluación del desempeño, sobre méritos, capacitación, separación, disciplina, métodos y procesos de trabajo, etc. El que supervise, dé órdenes, información y orientación y el que reciba de sus subordinados información, solicitudes y aclaraciones. El jefe debe ser el que transmita a sus subordinados las expectativas y planes de la organización y el que recoja las expectativas y el sentir de los subordinados. Además, el *principio de la unidad de mando*, o de la *supervisión única,* hace necesario que no se divida la autoridad de cada uno de los jefes. De esta manera, cada jefe tiene autoridad de línea sobre sus subordinados, es decir, autoridad para decidir, actuar y mandar. En consecuencia, también tiene la *responsabilidad de línea* sobre sus subordinados. Así, la ARH es una responsabilidad de línea, o sea, responsabilidad de cada uno de los jefes.

Sin embargo, para que las jefaturas actúen relativamente de manera uniforme y coherente en relación con sus subordinados, es necesario un departamento de *staff*, de asesoría y consultoría que proporcione a las jefaturas la debida orientación, las normas y los procedimientos sobre cómo administrar a sus subordinados. Además de esa asesoría, consejo y consultoría, el departamento de *staff* también debe prestar servicios especializados (como reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de puestos, etc.), para aportar propuestas y recomendaciones a las jefaturas para que éstas puedan tomar decisiones adecuadas.

En estas condiciones, la ARH es una responsabilidad de línea (de cada jefe) y una función de *staff* (asesoría que el departamento de RH presta a cada jefe). La posición del departamento de ARH es de *staff.* Éste asesora con el desarrollo de políticas para la solución de problemas específicos del personal, con el suministro de datos que permitan tomar decisiones al jefe de línea; asimismo, con el desarrollo de servicios especializados, debidamente solicitados. Bajo estas condiciones, el jefe de línea considerará al especialista en RH como una fuente de ayuda y no como un intruso que interfiere en sus responsabilidades. Las fricciones entre línea y *staff* no desaparecerán jamás, pero se minimizarán cuando los jefes de línea y los especialistas de *staff* consideren la división de responsabilidades y de funciones como un esfuerzo conjunto para el logro de lo mejor para la organización.

El éxito de un departamento de ARH depende, de manera directa, de que los jefes de línea lo consideren como una fuente de ayuda. Así, la asesoría al personal debe ser buscada, jamás impuesta. El administrador de RH no da órdenes a los miembros de línea de la organización o a sus empleados, excepto dentro de su propio departamento. De manera que la responsabilidad del alcance de determinados resultados a través de los miembros de su grupo de trabajo pertenece al jefe, no al administrador de RH.

De vuelta al caso introductorio

La transformación de los recursos humanos en Constelación Libra

La primera acción de Helena fue ocuparse de su propio departamento: revisar y discutir con sus subordinados sobre la estructura organizacional del área de RH. La departamentalización funcional del área consistía en cinco departamentos: reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, remuneración y prestaciones, relaciones laborales e higiene y seguridad. Cada uno de los departamentos tenía un gerente especializado que no sabía nada acerca de los otros departamentos. Helena quiere abolir esas fronteras internas entre los departamentos y transformarlos en equipos multifuncionales como se muestra en la figura 4.10.

¿Qué ideas le propondría usted a Helena?

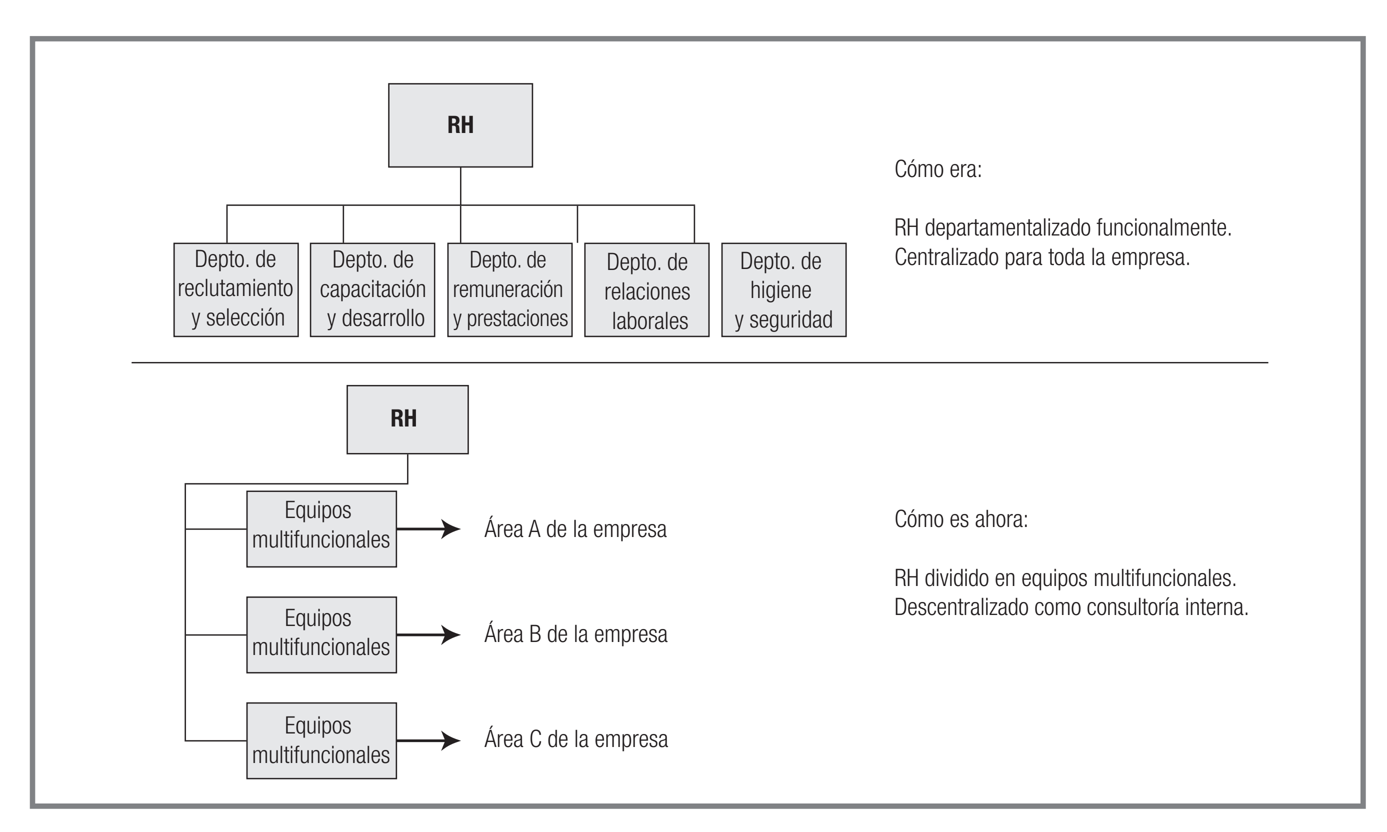


Figura 4.10 *La nueva organización en Constelación Libra.*

ARH COMO PROCESO

La ARH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas —es decir, la calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización— es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

Cuadro 4.1 *Los cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos*

Proceso	Objetivo	Actividades involucradas
Integración	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	Socialización de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Auditoría	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistemas de información Controles – Constancia – Productividad – Equilibrio social

Los procesos básicos en la administración de recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. El ciclo de la administración de recursos humanos se cierra en cinco procesos básicos: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de personas.

Integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. Son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tendrá influencia sobre los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodos en todo el sistema. Dentro de una visión sistémica, los cinco procesos pueden considerarse como subsistemas de un sistema mayor, como se muestra en la figura 4.11.

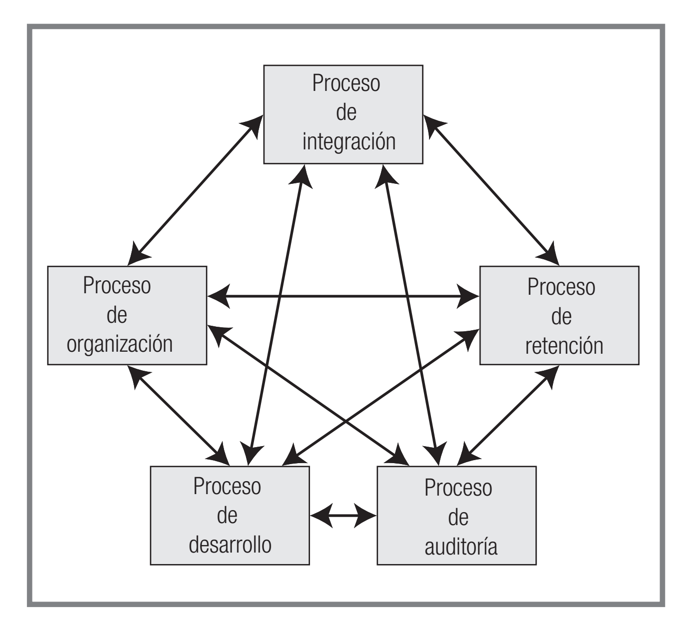


Figura 4.11 *Los cinco subsistemas en la administración de recursos humanos y su interacción.*

Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización. El proceso global no siempre presenta la secuencia anterior, debido a la íntima interacción entre los subsistemas y debido al hecho de que esos cinco subsistemas no están relacionados entre sí de manera única y específica. Estos cinco subsistemas son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extremadamente variables y, aunque interdependientes, el hecho de que uno de ellos cambia o se desarrolla en una determinada dirección no significa que los otros también cambien o se desarrollen exactamente en la misma dirección y en la misma medida.

La figura 4.13 muestra este aspecto de la administración de recursos humanos: existe un *continuum* de situaciones intermedias; en un extremo, el de la izquierda, está una situación de subdesarrollo con un carácter rudimentario en cada uno de los subsistemas, mientras que en el otro extremo, el de la derecha, es de una situación de superdesarrollo y sofisticación. Las puntuaciones del 1 al 10 en la escala sirven de ayuda para determinar la situación en la que se encuentra una organización. Por lo tanto, la preocupación básica será desplazar las características de la ARH de la izquierda del cuadro hacia la derecha, con la intención de llegar al grado 10

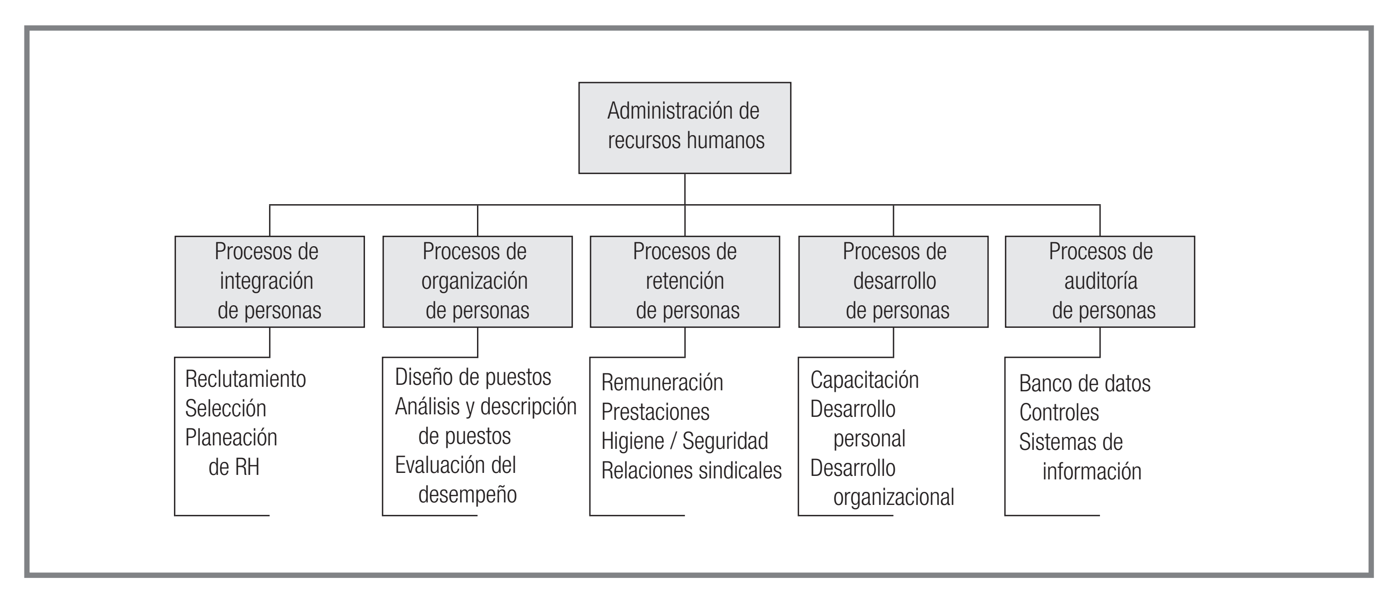


Figura 4.12 *Procesos y subprocesos en la ARH.*

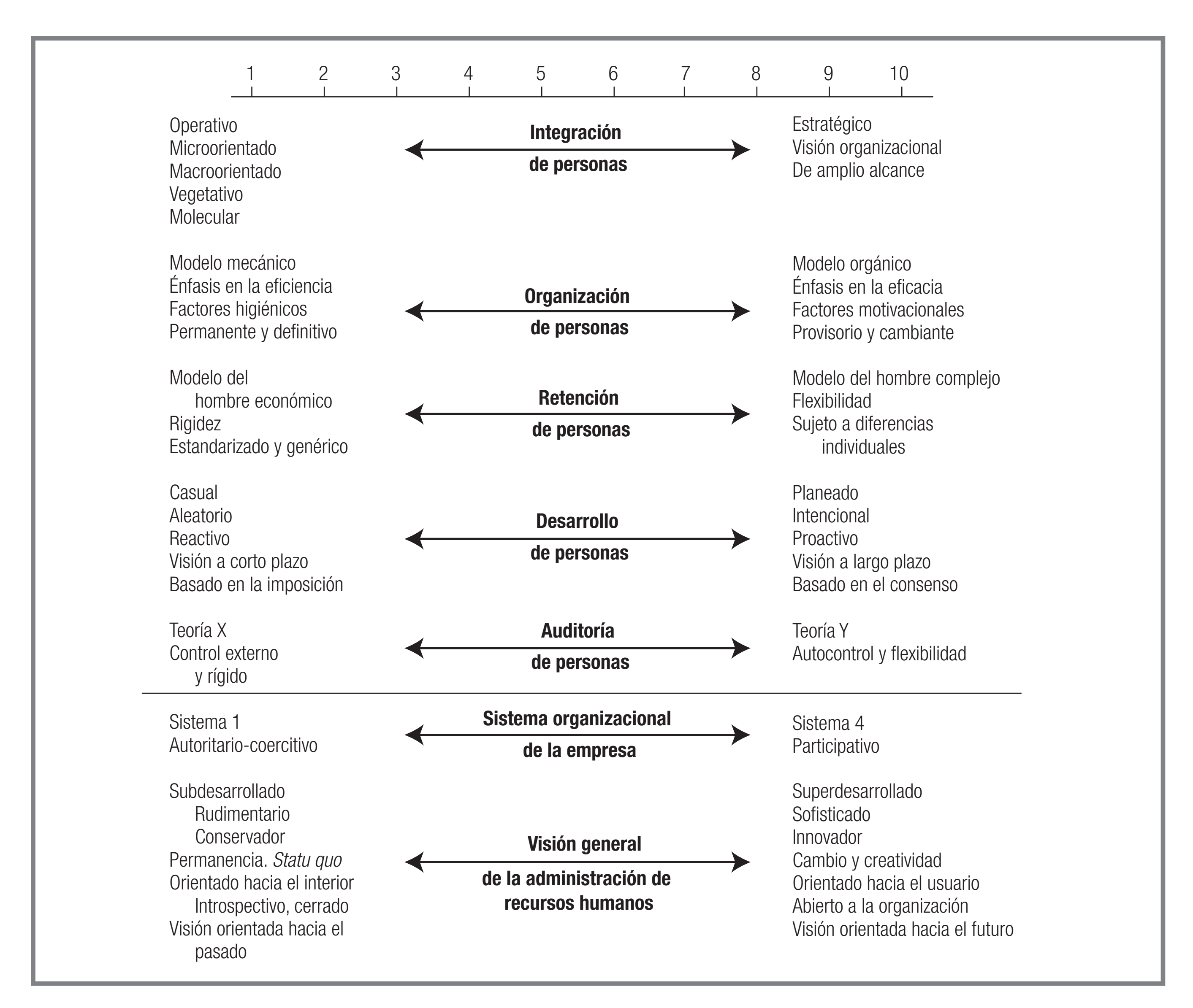


Figura 4.13 Continuum *de las situaciones en los subsistemas de la ARH.*

de la escala. Desplazar la situación de la ARH de la izquierda hacia la derecha: ésta será la principal tarea de los ejecutivos de la ARH en el nuevo milenio. El nivel del área con el cambio del milenio será sin lugar a dudas, el extremo derecho del *continuum*. Hacia allá hay que encaminar los esfuerzos para modificar y modernizar esta área.

Se dedicará una parte del libro a cada uno de los procesos y cada parte estará dividida en subcapítulos que abordan los subprocesos.

Políticas de recursos humanos

Las *políticas* surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Las *políticas* son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las *políticas* son guías para la acción. Sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para la aclaración o solución de cada problema.

Las *políticas de recursos humanos* se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra.



Figura 4.14 *Proceso global de la ARH.*

Cada organización desarrolla la *política de recursos humanos* más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. En estricto sentido, una *política de recursos humanos* debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

1. *Políticas de integración de recursos humanos*
   a) Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.
   b) Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.
   c) Cómo socializar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y eficacia.
2. *Políticas de organización de recursos humanos*
   a) Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.), para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
   b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las alternativas de posibilidades futuras dentro de la organización.
   c) Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.
3. *Políticas de retención/ de los recursos humanos*
   a) Criterio de remuneración directa para los participantes, que tengan en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo y la situación de la organización frente a esas dos variables.
   b) Criterios de remuneración indirecta para los participantes, que considere los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades existentes en el universo de puestos de la organización y contemple la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.
   c) Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
   d) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
   e) Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

4. *Políticas de desarrollo de recursos humanos*
   a) Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y obligaciones dentro de la organización.
   b) Criterios de desarrollo de los recursos humanos a mediano y largo plazos, que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
   c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales, mediante la modificación de la conducta de los participantes.
5. *Políticas de auditoría de recursos humanos*
   a) Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar las informaciones necesarias para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
   b) Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

La figura 4.15 da una visión de conjunto de todas estas políticas.

***Nota interesante:* Políticas y procedimientos**

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización, por medio de ellas gobierna sus relaciones con los empleados, accionistas, consumidores, proveedores, etc. Con base en estas *políticas* se pueden definir los *procedimientos* a implantarse, los cuales son guías de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades y que toman en cuenta los objetivos de la organización. Estos *procedimientos* constituyen una especie de plan permanente que sirve para orientar a las personas en la realización de sus tareas dentro de la organización. En el fondo, sirven para guiar a las personas en la consecución de estos objetivos. Buscan proporcionar coherencia a la realización de las actividades, además de garantizar un trato equitativo a todos los participantes y un trato justo en todas las situaciones.

Objetivos de la ARH

La ARH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas —que en ella colaboran— lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La ARH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo aquellas cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también aquellas cosas pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización. Pero cuando se habla de ARH hay más cosas en juego, tal como la calidad de vida que tendrán la organización y sus socios, como el tipo de socios que la organización desea cultivar.

Los objetivos de la ARH se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (como algún bien de producción o de consumo), o de algún servicio (como alguna actividad especializada). Así, junto con los objetivos organizacionales, la ARH debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

Los objetivos principales de la ARH son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr *eficiencia* y *eficacia* por medio de las personas.

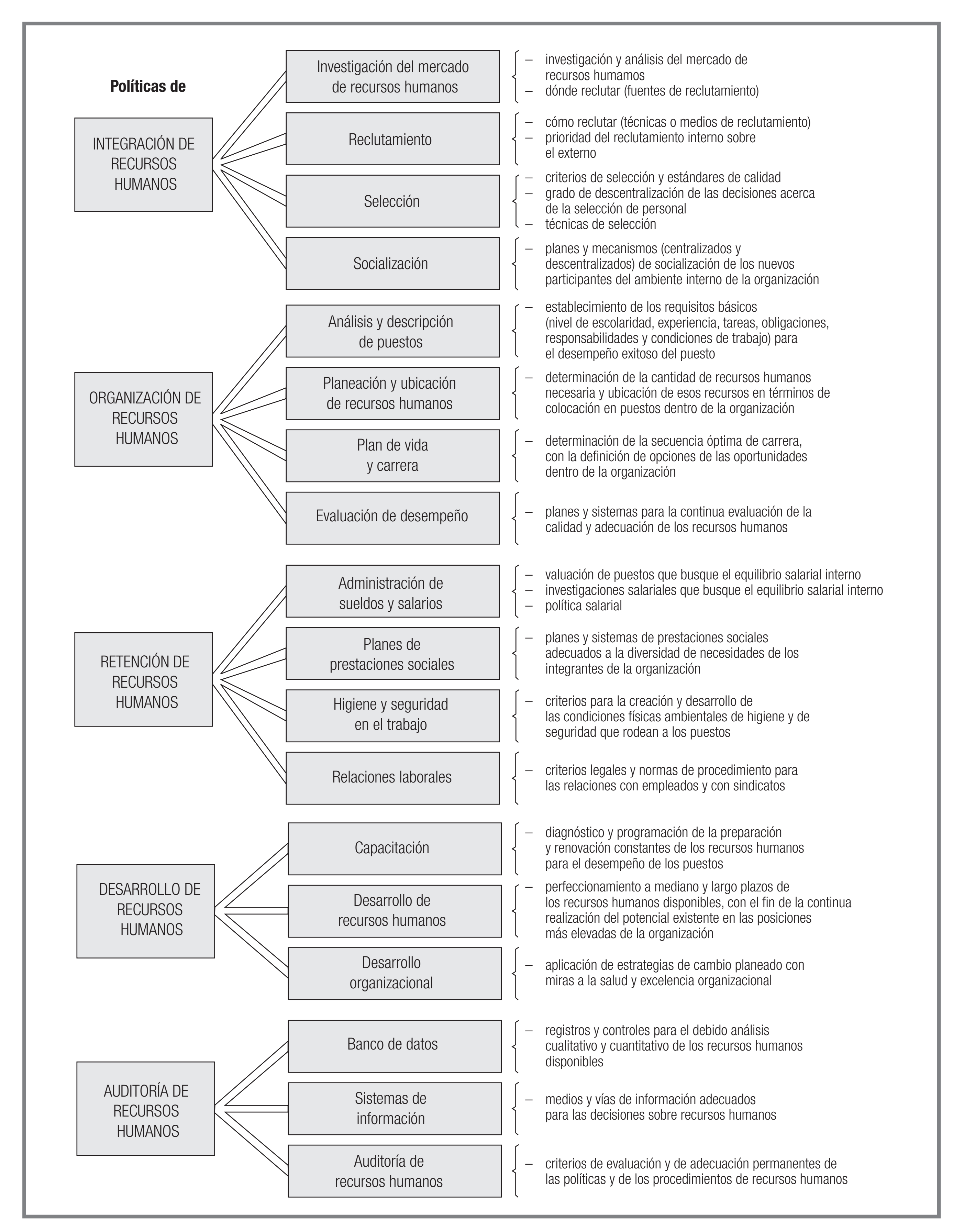


Figura 4.15 *Políticas de RH.*

Caso introductorio

La transformación del área de recursos humanos en Constelación Libra

La segunda acción que realizó Helena González fue transformar a los gerentes de departamento en administradores de personas. Además de los aspectos técnicos del trabajo, los gerentes se encargarán también de los aspectos humanos. Promover y descentralizar la ARH en toda la organización. Este proceso de descentralización busca dar una mayor autonomía a los gerentes en la conducción de sus equipos. ¿Cómo debe Helena transformar gradualmente la ARH en una función de *staff*?

Dificultades básicas de la ARH

Lo que distingue a la ARH de otras áreas de la organización es su singular ambiente de operaciones. Administrar recursos humanos es diferente a la administración de cualquier otro recurso organizacional, ya que implica algunas dificultades. Las dificultades básicas de la ARH son:

a) La ARH trata con medios, con recursos intermedios y no con fines. Es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, dar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.

b) La ARH trata con esos recursos vivos, extraordinariamente complejos, diversos y variables que son las personas. Estos recursos son importados del ambiente hacia la organización, crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.

c) Los recursos humanos no se encuentran sólo dentro del área de ARH, sino que se ubican principalmente en los diversos departamentos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes. De manera que cada jefe o gerente es el responsable directo de sus subordinados. La ARH es una responsabilidad de línea y una función de *staff*.

d) La ARH se preocupa principalmente de la eficiencia y de la eficacia. Sin embargo, el hecho más importante es que no puede controlar los eventos o condiciones que las producen. Esto se debe a que los principales eventos o condiciones de sus operaciones son las actividades de las diversas áreas de la organización y la conducta heterogénea de los participantes.

e) La ARH trabaja en ambientes y condiciones que ella no determina y sobre los cuales posee un grado de poder o de control muy pequeño. Por ello, está destinada a la dependencia, adaptación y transigencia. Sólo con una clara noción de la finalidad principal de la organización, con mucho esfuerzo y perspicacia puede el ejecutivo de ARH lograr —si es que lo logra— un razonable poder y control sobre los destinos de la organización.

f) Los estándares de desempeño y de calidad de los recursos humanos son complejos y diversos, varían de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de actividad, con la tecnología empleada y con el tipo de tarea u obligación. El control de calidad se realiza desde el proceso inicial de selección de personal y se extiende a lo largo del desempeño cotidiano.

g) La ARH no trata directamente con las fuentes de ingreso económico. Por otro lado, existe la idea de que tener personal forzosamente implica tener gastos. Muchas empresas aún pactan restrictivamente sus recursos humanos en términos reduccionistas de personal productivo y personal improductivo o personal directo y personal indirecto. La mayoría de las empresas aún ubica a sus miembros en términos de centros de costos y no en términos de centros de ganancia como realmente deben ser considerados.

h) Uno de los aspectos más críticos de la ARH estriba en la dificultad para saber si hace o no un buen trabajo. La ARH tiene muchos desafíos y riesgos no controlados o no controlables, no estandarizados e imprevisibles. Es un terreno poco firme y con visión nebulosa en el que se pueden cometer errores desastrosos aun con la certeza de que se está actuando correctamente.

La ARH no siempre recibe un apoyo significativo de la alta dirección, el cual es transferido a otras áreas que adquieren engañosamente mayor prioridad e importancia. Esto no siempre resulta favorable para toda la organización, ya que lo que es bueno para una parte de la organización no necesariamente es bueno para toda la organización.

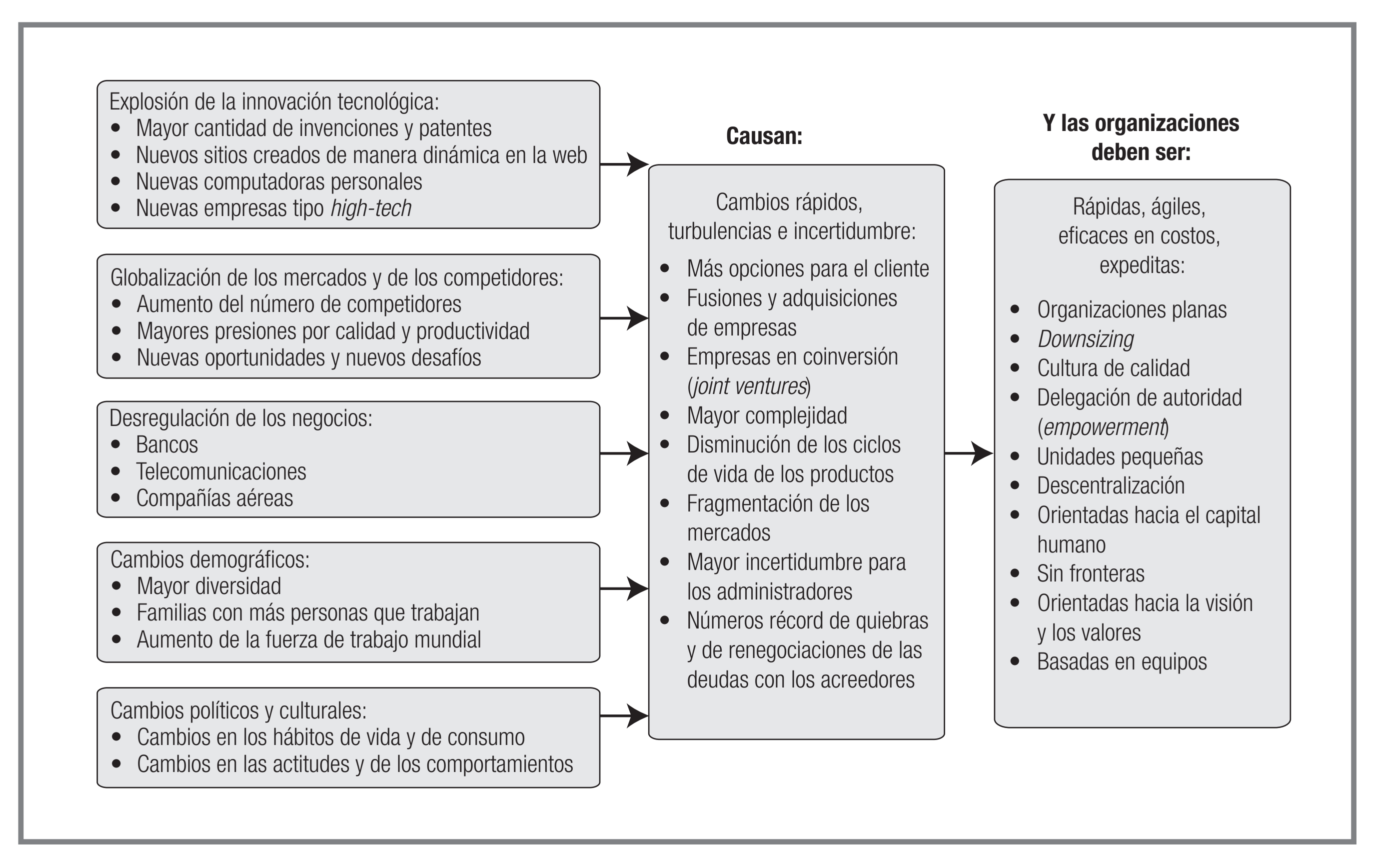


Figura 4.16 *Cambios que imponen desafíos a las organizaciones.*[1]

La función de la ARH

En un mundo de negocios caracterizado por la explosión de la innovación tecnológica, por la globalización de los mercados, por la fuerte competencia entre las organizaciones, por la gradual e intensa desregulación de los negocios y por los cambios demográficos, políticos y culturales (que ocasionan rápidas modificaciones, turbulencias e incertidumbres) las organizaciones necesitan ser rápidas, eficaces en costos y, sobre todo, expeditas, tal como se muestra en la figura 4.17. Por lo tanto, las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, personas que reúnan estas nuevas características.

Todo esto requiere de nuevas prácticas administrativas y —de paso—, una continua redefinición y retroalimentación de las prácticas, así como de políticas de RH para crear nuevos comportamientos y competencias en los colaboradores.

De este modo, el papel de la ARH deja de ser la simple conservación del *statu quo* para transformarse gradualmente en un área capaz de crear organizaciones mejores, más rápidas, proactivas y competitivas.

Resumen

Para poder operar, las organizaciones aglutinan recursos materiales, financieros, humanos, de mercadotecnia y administrativos, cada uno administrado por una especialidad de la administración. Sin embargo, la administración de los recursos humanos depende de algunos factores complejos. Entre éstos resalta el estilo de administración que la organización desee adoptar: puede ser basado en la teoría X o basado en la teoría Y. Otra manera de analizar los estilos administrativos reside en el análisis de los sistemas de administración: un *continuum* que va desde el sistema 1 (autoritario y rígido) hasta el sistema 4 (participativo y grupal). De aquí se deduce el carácter multivariado de la ARH, pero sobre todo su carácter situacional. Además la ARH es una responsabilidad de línea (de cada jefatura) y una función de *staff*. En realidad, la ARH puede visualizarse como un sistema cuyo proceso involucra cinco subsistemas interdependientes: el de integración, el de organización, el de retención, el de desarrollo y, por último, el de auditoría de los recursos humanos. Las políticas de recursos

1 Adaptada de DESSLER, Gary, *Human resource management*, Upper Saddle River, Prentice Hall, 2000, p. 14.

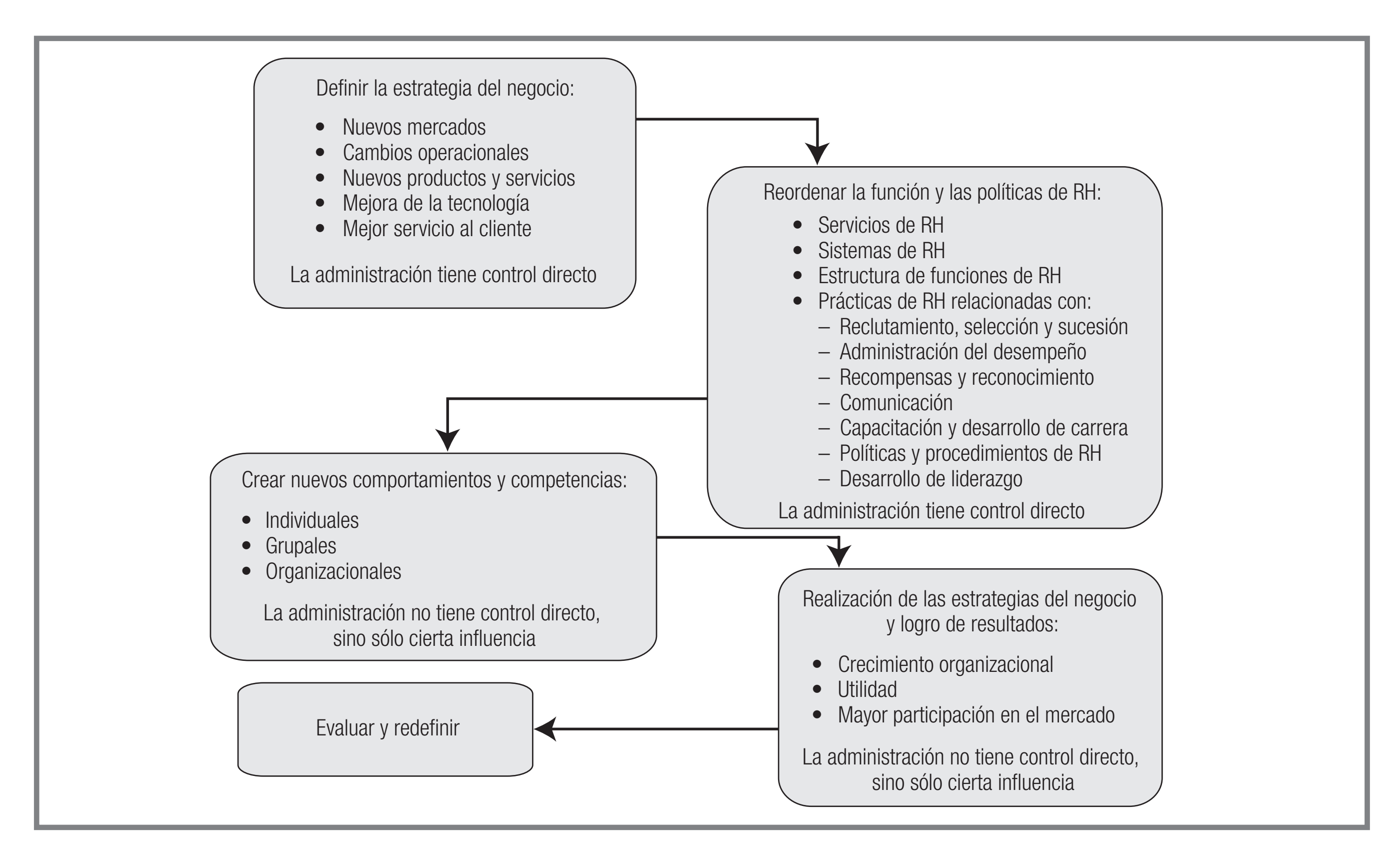


Figura 4.17 *Componentes básicos de la estrategia de ARH.*[2]

humanos, por lo general se basan en cómo cuidar cada uno de estos cinco subsistemas. Sin embargo, en función de sus objetivos y de su influencia dentro de las distintas áreas de la organización, las dificultades con las que se encuentra la ARH son enormes.

Caso

La competencia organizacional de Kodak[3]

El concepto fundamental de la planeación de RH en Eastman Kodak es la "competitividad organizacional", es decir, la capacidad de actuar y cambiar para el logro de la ventaja competitiva. La empresa emplea un proceso de cuatro etapas para desarrollar la estrategia de RH que apoya su estrategia organizacional, a saber:

Paso 1. Definir las competencias organizacionales generales

Los ejecutivos de línea y los gerentes de recursos humanos de manera conjunta definen las competencias organizacionales requeridas para implementar la estrategia de negocios de Kodak. Los ejecutivos piensan que la competencia organizacional es una función de nueve competencias específicas, a saber:

1. *Responsabilidad:* ayudar a los individuos, equipos y departamentos a ser responsables de sus trabajos.
2. *Orientación para cada acción:* reducir el ciclo de tiempo de todas las actividades.
3. *Aprendizaje continuo:* mejorar constantemente la manera en la que se hace el trabajo y generar ideas nuevas.

2 Adaptada de DESSLER, Gary, *op. cit.*, p. 22.

3 SMITH, Brian J., John W. BOROSKI y George E. DAVIS, "Human resource planning", *Human resource management*, primavera/verano 1992, 31, núm. 1/2, pp. 81-83.

4. *Centrarse en el cliente:* abordar todo desde el punto de vista del cliente (interno y externo).
5. *Diversidad:* valorar las diferencias y alentar las nuevas formas de trabajo con los otros.
6. *Delegación de autoridad (empowerment):* apoyar las decisiones en los niveles adecuados por los empleados con autonomía y competencia.
7. *Globalización:* examinar líneas de productos, proveedores y consumidores en un contexto global.
8. *Integración:* reconocer cómo trabajan juntas las piezas de la organización.
9. *Liderazgo:* garantizar que los empleados con un desempeño superior estén en posiciones clave.

Paso 2. Definir un conjunto de prácticas de RH para cada competencia

Después de reconocer las competencias, los gerentes de Kodak deberán identificar cómo pueden emplearse las prácticas de RH (integración, capacitación, evaluación y recompensas) para habilitar su desarrollo. Los equipos de gerentes de línea y de profesionales de RH se reúnen para construir una matriz de prácticas y competencias de RH. Los gerentes discuten y debaten cuáles son las prácticas adecuadas de RH e intentan integrar y consolidar estas prácticas entre las competencias.

Paso 3. Integrar las competencias

A fin de integrar las competencias, los gerentes de Kodak procuran eliminar redundancias, de definir prioridades entre las prácticas de RH, así como de desarrollar programas basados en los criterios siguientes:

1. Efectos.
2. Viabilidad.
3. Sinergia con las creencias básicas.
4. "Acoplamiento" con el cliente.
5. Costo/valor del beneficio.
6. Riesgos.
7. Mensurabilidad.
8. Recursos necesarios.

Paso 4. Diseñar los planes de implantación

Los planes de acción están diseñados para establecer programas, resultados, roles y responsabilidades de los gerentes de línea y de RH. A continuación se define una estrategia de implantación integrada, muy parecida a los indicadores de eficacia. El proceso requiere que los gerentes de línea y los especialistas de RH trabajen uno al lado del otro en la planeación de RH.

¿Qué sugerencias daría usted para mejorar la estrategia de RH de Kodak?

Conceptos clave

Administración de recursos humanos (ARH)

Centralización

Competencias esenciales

Descentralización

Estilos de administración

Función de *staff*

Responsabilidad de línea

Sistemas de administración

Teoría X

Teoría Y

Preguntas de análisis

1. Explique los diferentes recursos organizacionales en su administración.
2. Compare las teorías X y Y.
3. Explique los cuatro sistemas administrativos y su repercusión en la ARH.
4. ¿Por qué se habla del carácter multivariado de la ARH? Explique.
5. ¿Por qué se habla del carácter situacional de la ARH? Explique.
6. Explique por qué la ARH es una responsabilidad de línea y una función de *staff*.
7. Conceptúe la ARH como un proceso compuesto de varios subsistemas.

8. Explique cada uno de los subsistemas de la ARH y su contenido.
9. Explique las políticas de recursos humanos.
10. ¿Cuáles son los principales objetivos de la ARH?
11. ¿Cuáles son las dificultades inherentes a la ARH?

Ejercicio

Raimundo Correia, director presidente de Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), dedicó gran parte del año a establecer y definir las bases para una política general de la empresa, así como los detalles de las principales políticas específicas (como política de ventas, política de precios, política de producción, política de inversiones, política financiera, política de almacén, etc.). En lo referente a la política de recursos humanos, el director presidente solicitó la asesoría del gerente de recursos humanos, Alberto Oliveira. Raimundo se enteró de que de todos los recursos de la empresa (recursos físicos, financieros, tecnológicos y de mercadotecnia) los únicos administrados a nivel general y no al nivel de la dirección son los recursos humanos. Raimundo se enteró también de que la Administración de los recursos humanos no era exclusiva de la Gerencia de Recursos Humanos, sino una responsabilidad de línea y una función de *staff*. Se enteró además de que, en la fábrica, a los obreros no calificados se les trataba con un sistema autoritario y rígido (*sistema* 1). A los obreros calificados, los técnicos especializados y los externos por mes se les trataba con un sistema autoritario benévolo (*sistema* 2). En las oficinas principales de la empresa —donde están las áreas administrativa, financiera y comercial—, los empleados eran tratados con un sistema nítidamente consultivo (*sistema* 3). El personal de ventas y el personal de procesamiento de datos, así como los gerentes de departamento el trato que recibían era de sistema participativo grupal (*sistema* 4) bastante liberal.

Con todas estas características, Alberto Oliveira trató de demostrarle al director presidente que para establecer las políticas de RH era imprescindible establecer primero los objetivos que la empresa pretende alcanzar por medio de sus recursos humanos. Póngase en lugar de Alberto Oliveira y esquematice los objetivos de la ARH en Mesarisa y, en función de esos objetivos, trace las líneas generales de una política de RH para toda la organización. Presente además un organigrama del Departamento de RH adecuado para la implementación de esa política.

Parte III

Subsistema de integración de recursos humanos

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

Para entender cómo funcionan los procesos de integración, se debe comprender cómo funciona el ambiente en el que se inserta la organización y cómo estos procesos localizan y buscan a las personas para introducirlas a su sistema.

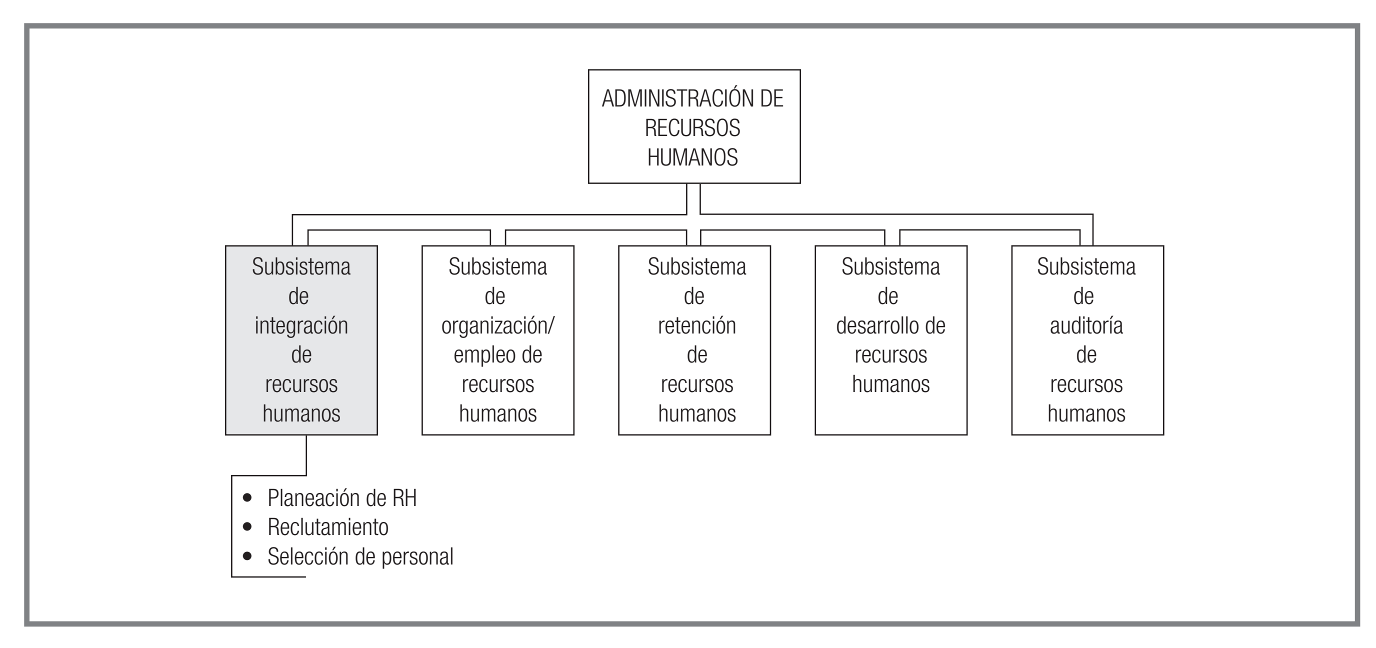


Figura III.1 *Subsistema de integración de recursos humanos.*

El ambiente organizacional

Toda organización opera dentro de un ambiente en el que existen otras organizaciones. Del ambiente organizacional obtiene datos e información para la toma de decisiones (investigación de mercado, investigación de proveedores, coyuntura económica, pedidos de clientes, etc.), insumos para su operación (entrada de recursos materiales, máquinas, equipos, materias primas, entre otros), recursos financieros (préstamos, financiamientos, utilidades provenientes de la facturación, etc.), recursos humanos, restricciones impuestas por el ambiente (legislación relacionada con sus operaciones, imposición de contribuciones e impuestos, limitaciones legales relativas a los procesos, entre otros). En el ambiente la organización deposita los resultados de sus operaciones (productos o servicios), los residuos de sus operaciones (desperdicios de materia prima, maquinaria y equipo obsoleto que tienen que vender, contaminantes resultado de sus operaciones: humos, desechos, exhalaciones de gases, basura, etc.), los resultados de la aplicación específica de recursos financieros (utilidades, distribución de rendimientos, bonificaciones, pagos de intereses y tasas bancarias, etc.), los resultados específicos de la utilización de recursos mercadológicos (ventas, promoción, campañas publicitarias, imagen de la organización, distribución de los productos o servicios a los clientes, etc.), además, naturalmente, de cierta cantidad de personas que se desvinculan de la organización.

De todos estos múltiples aspectos del ambiente, nos interesa específicamente el hecho de que los recursos humanos entran y salen del sistema, lo cual genera una dinámica particular que veremos más adelante.

Mercado de recursos humanos y mercado de trabajo

El término *mercado* tiene varios significados, a saber:

- El lugar en el que antiguamente se efectuaba el trueque de mercancías; por lo tanto, el local físico en el que los vendedores se encontraban con los compradores.
- El "espacio económico" en el que se realizan intercambios de bienes, que son producidos y ofrecidos por los productores y solicitados por los compradores.
- El área geográfica o territorial en el que las fuerzas de la oferta y la demanda convergen para establecer un precio común.

Básicamente, el concepto de mercado presenta tres aspectos importantes:

a) *Una dimensión de espacio:* todo mercado se caracteriza por un área física, geográfica o territorial. Lugares diferentes tienen mercados diferentes. El mercado de trabajo del noreste de Brasil es distinto al mercado de trabajo en la capital de Brasil. El espacio es un elemento importante del mercado.

b) *Una dimensión de tiempo:* todo mercado depende de una época. En épocas diferentes, un mismo mercado puede presentar características diferentes: el mercado de trabajo del último trimestre de cada año es más dinámico y presenta características distintas al del primer trimestre. El tiempo es un elemento importante del mercado.

c) *Una dimensión de oferta y demanda:* todo mercado se caracteriza por la *oferta* o disponibilidad de algo y, simultáneamente, por la *demanda* de algo. Si la *oferta* es mayor que la *demanda*, se trata de algo fácil de obtener y habrá competidores entre los vendedores o entre los que ofrecen ese algo. Si la *demanda* es mayor que la *oferta*, entonces la situación se invierte y se trata de algo difícil de obtener y habrá competidores entre los compradores o entre los que necesitan ese algo.

En términos de la *integración de recursos humanos,* existen dos tipos de mercados muy distintos, pero estrictamente entrelazados e interrelacionados: el *mercado de trabajo* y el *mercado de recursos humanos.*

Mercado de trabajo

El *mercado de trabajo* o *mercado de empleo* está constituido por las ofertas de trabajo o de empleo que ofrecen las organizaciones en determinado lugar o en determinada época. Está definido básicamente por las organizaciones y sus oportunidades de empleo. Cuanto mayor es el número de organizaciones en determinada región, tanto mayor el mercado de trabajo y su potencial de disponibilidad de plazas vacantes y de oportunidades de empleo. El *mercado de trabajo* se puede dividir de acuerdo con los sectores de actividades o de acuerdo con las categorías (como empresas metalúrgicas, de plásticos, bancos y financieras, etc.), por tamaños (organizaciones grandes, medianas, pequeñas, microempresas, etc.) o también por regiones (São Paulo, Río de Janeiro, Belo Horizonte, etc.). Cada una de estas regiones tiene características propias.



Figura III.2 *Situaciones del mercado de trabajo.*

Nota interesante: Empleo

Empleo significa la utilización del trabajo humano. Es la situación de la persona que trabaja para una organización o para otra persona a cambio de una remuneración. En economía, el término *empleo* designa la utilización de los factores de producción, que incluyen la tierra y el capital, además del trabajo. El conjunto de empleos representa el *mercado de trabajo.* El desempleo es la porción de la fuerza de trabajo que está disponible y que se encuentra sin empleo. El desempleo o el subempleo (empleo con remuneración muy baja o sin garantías laborales) atañe principalmente a los países en desarrollo.

El *mercado de trabajo* funciona en términos de la *oferta* y la *demanda*, es decir, disponibilidad de empleos y demanda de empleos respectivamente. La figura III.2 muestra un *continuum* entre dos situaciones extremas: una de *oferta de empleo* (plazas vacantes ofrecidas) y otra de *demanda de empleo* (plazas vacantes buscadas). La posición central denota una situación de equilibrio entre las dos fuerzas del mercado.

Presentamos a continuación las tres situaciones posibles del mercado de trabajo:

1. Oferta mayor a la demanda

Es una situación en la que se presenta una acentuada disponibilidad de empleo: por parte de las organizaciones existe un exceso de oferta de empleo y una escasez de candidatos que lo desempeñen. Esta situación de *oferta de empleo* tiene las consecuencias siguientes para las organizaciones:

a) Fuertes erogaciones en reclutamiento, que resultan en volumen insuficiente de candidatos o en un bajo estándar de calidad deseado.

b) Criterios de selección más flexibles y menos rígidos para compensar la escasez de candidatos.

c) Fuertes inversiones en capacitación de personal para compensar lo inadecuado de los candidatos.

d) Ofertas salariales más estimulantes para atraer más candidatos, lo que ocasiona una distorsión en la política salarial de las organizaciones.

e) Altas inversiones en prestaciones sociales, tanto para atraer candidatos, como para retener al personal existente, pues cualquier sustitución resulta tardada y arriesgada.

f) Importancia puesta en el reclutamiento interno, como un medio para conservar al personal, y en dinamizar los planes de carrera.

g) Fuerte competencia entre las organizaciones que se disputan el mismo mercado de recursos humanos.

h) Los recursos humanos se transforman en recursos escasos, que merecen un cuidado especial.

La situación de *oferta de empleos* tiene las consecuencias siguientes para los candidatos:

a) Exceso de plazas vacantes y de oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.

b) Los candidatos escogen y seleccionan las organizaciones que les ofrecen las mejores oportunidades, puestos, salarios y prestaciones.

c) Las personas se encuentran predispuestas a abandonar sus organizaciones para buscar mejores oportunidades en el mercado de trabajo, con lo que aumenta la rotación de personal.

d) Simultáneamente, las personas se sienten dueñas de la situación y hacen reivindicaciones salariales o de mejores prestaciones sociales, se vuelven más indisciplinadas, faltan y llegan tarde, con lo que aumenta el absentismo.

2. Oferta equivalente a la demanda

Es una situación de equilibrio relativo entre el volumen de *oferta de empleo* y el volumen de candidatos para desempeñarlos, es decir la *demanda de empleo.*

3. Oferta menor que la demanda

Es una situación en la que hay muy poca disponibilidad de *oferta de empleos* por parte de las organizaciones; hay escasez de *oferta de empleo* y exceso de candidatos para desempeñarlos. La situación de alta *demanda de empleo* tiene las siguientes consecuencias para las organizaciones:

a) Baja inversión en reclutamiento, ya que existe un gran volumen de candidatos que se ofrecen espontáneamente a las organizaciones.

b) Criterios de selección más rígidos y rigurosos para aprovechar mejor la abundancia existente de candidatos.

c) Baja inversión en capacitación, pues las organizaciones pueden aprovechar los candidatos ya capacitados y con suficiente experiencia.

d) Las organizaciones pueden hacer ofertas salariales más bajas, con respecto a su propia política salarial, ya que los candidatos se muestran dispuestos a aceptarlas.

e) Inversiones muy bajas en prestaciones sociales, ya que no hay necesidad de mecanismos para la retención del personal.

f) Importancia puesta en el reclutamiento externo como un medio para mejorar el potencial humano, al sustituir empleados por candidatos mejor calificados.

g) Entre las organizaciones no existe competencia en cuanto al mercado de recursos humanos.

h) Los recursos humanos se convierten en un recurso abundante, que no merece cuidados especiales.

La situación de *demanda de empleo* tiene las siguientes consecuencias para los candidatos:

a) Escasez de plazas vacantes y de oportunidades en el mercado de trabajo.

b) Los candidatos tienen que competir entre sí para obtener las pocas vacantes que surgen, ya sea con propuestas de salarios más bajos o con la aceptación de puestos inferiores a su calificación profesional.

c) Las personas procuran permanecer en sus organizaciones por miedo de engrosar las filas de candidatos a desempleados.

d) Simultáneamente, las personas tratan de no tener fricciones con sus organizaciones, ni dar causas de posibles despidos; se vuelven más disciplinadas, procuran no faltar ni llegar tarde al trabajo.

Situación de oferta	Situación de demanda
• Excesiva cantidad de oferta de empleo • Competencia entre las empresas para tener candidatos • Intensificación de los gastos en reclutamiento • Reducción de los requisitos a los candidatos y del proceso de selección • Intensificación de la inversión en capacitación • Centrado en el reclutamiento interno • Desarrollo de políticas para la conservación de personal (retención del capital humano) • Orientación hacia las personas y hacia su bienestar • Intensificación de la inversión en prestaciones sociales	• Insuficiente cantidad de oferta de puestos de trabajo • Menor competencia entre las empresas • Reducción de los gastos en reclutamiento • Aumento de los requisitos a los candidatos y mayor rigor en el proceso de selección • Reducción de las inversiones en capacitación • Centrado en el reclutamiento externo • Desarrollo de políticas de sustitución de personal (mejoramiento del capital humano) • Orientación hacia el trabajo y hacia la eficiencia • Reducción o congelación de las inversiones en prestaciones sociales

Figura III.3 *Comportamiento de las organizaciones en función del mercado de trabajo.*

Al visualizar el ambiente organizacional desde el mercado de trabajo nos estamos enfocando en las organizaciones, así como en sus puestos vacantes y oportunidades ofrecidas. En realidad, en plena era de la información, atravesamos por un fuerte e incesante cambio en el escenario del mercado de trabajo en el mundo entero.

Nota interesante: La disminución del empleo

En los últimos años, el mercado de trabajo ha sufrido una notable reducción en el empleo. Los sectores más afectados fueron la industria, los bancos y la construcción civil, en los que más de un millón de empleos fueron simplemente pulverizados en una reducción que representó 30% de la mano de obra empleada. En cambio, la producción en esos sectores aumentó sustancialmente gracias a nuevas tecnologías y procesos de trabajo. Se produjo más con menos personas. La oferta de empleo en el sector de servicios aumentó en el mismo periodo lo que ocasionó una verdadera migración del empleo industrial (sector industrial) hacia el empleo terciario (sector de servicios).

Mientras el empleo industrial se marchita paulatinamente, el empleo terciario aumenta, pero sin absorber a la totalidad de los desempleados. Ésta es la primera tendencia que se debe a la tecnología en la era de la información. La segunda tendencia es la gradual sofisticación del empleo: el trabajo industrial se vuelve cada vez más cerebral e intelectual, por ello menos físico y muscular, gracias al advenimiento de la tecnología de la información. Las personas utilizan cada vez más la automatización en sus procesos de trabajo.

1. **Reducción sobresaliente del empleo industrial:**
   a) Producción industrial mayor y con menos personas mediante nuevas tecnologías y procesos.
   b) Oferta de empleo en expansión en el sector de servicios.
   c) Migración del empleo industrial (sector industrial) hacia el empleo terciario (sector de servicios).
2. **Sofisticación gradual del empleo:**
   a) Trabajo industrial cada vez más intelectual y cada vez menos físico.
   b) Llegada de la tecnología de la información a la industria.
   c) Mayor automatización de los procesos industriales.
3. **Conocimiento como el recurso más importante:**
   a) El capital financiero es importante, pero es aún más importante el conocimiento para saber cómo emplearlo y hacerlo rentable.
   b) El conocimiento es novedad, es innovación, es creatividad, es el agente esencial del cambio.
4. **Tendencia creciente a la globalización:**
   a) Globalización de la economía y creación de una aldea global.
   b) Globalización del mercado de trabajo, cada vez más mundial y menos local o regional.

Figura III.4 *Tendencias: un fuerte cambio en el mercado de trabajo en todo el mundo.*

La tercera tendencia en la era de la información es el conocimiento: el capital financiero deja de ser el recurso más importante para dejarle su lugar al conocimiento. El capital financiero es importante, pero es mucho más importante el conocimiento de cómo emplearlo y hacerlo más seguro y rentable. La cuarta tendencia en la era de la información es la globalización, ya sea del conocimiento o de la economía. El mundo se está convirtiendo en una verdadera aldea global y el empleo, es decir, el mercado de trabajo está perdiendo su carácter local o regional para hacerse cada vez más mundial. Otra manera de ver el ambiente organizacional es abordar el otro lado de la moneda: el mercado de recursos humanos.

Mercado de recursos humanos

El *mercado de recursos humanos* se constituye por el conjunto de personas aptas para el trabajo en determinado lugar y en determinada época. Se define básicamente por la porción de la población que tiene condiciones

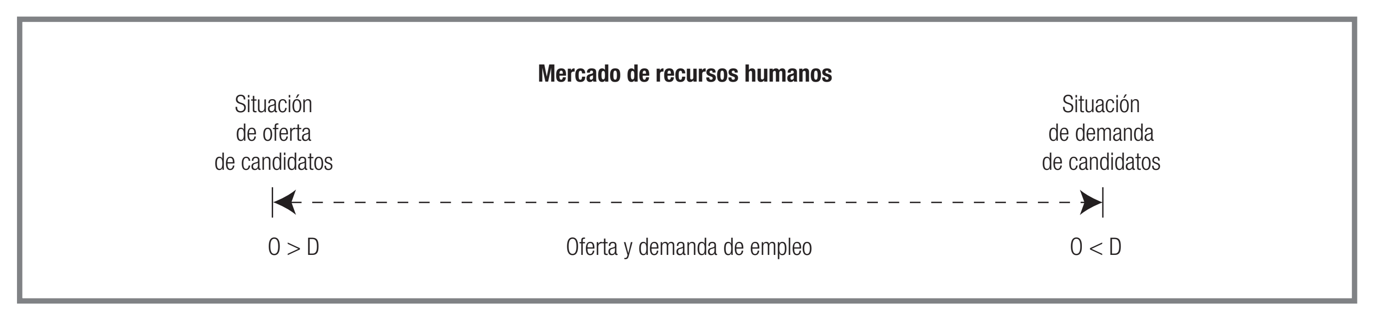


Figura III.5 *La situación del mercado de recursos humanos.*

para trabajar y/o está trabajando, es decir por el conjunto de personas empleadas (mercado de RH aplicado) o desempleadas (mercado de RH disponible) y aptas para el trabajo. Así, el *mercado de recursos humanos* está constituido por candidatos reales y potenciales en relación con determinadas oportunidades de empleo: son candidatos reales si están buscando alguna oportunidad, independientemente de que estén o no empleados y son candidatos potenciales si están en condiciones de desempeño satisfactorio, aún cuando no estén buscando oportunidades de empleo.

Como el *mercado de recursos humanos* es vasto y complejo, puede dividirse de acuerdo con el tipo de especialización (mercado de ingenieros, de administradores, de médicos, de abogados, de técnicos, de directores, de gerentes, de supervisores, de secretarias, de mecanógrafas, de trabajadores especializados, de obreros calificados, de obreros no calificados y otros) o por regiones (como São Paulo, Río de Janeiro, Belo Horizonte, etc.). Al segmento de los obreros no calificados se le acostumbra dar el nombre de *mercado de mano de obra*. En realidad, el *mercado de mano de obra* es el segmento del *mercado de recursos humanos* constituido por personas no calificadas, es decir, sin experiencia previa y sin educación básica.

Situación de oferta	Situación de demanda
• Excesiva cantidad de candidatos • Competencia entre candidatos para obtener empleos • Disminución de las pretensiones salariales • Extrema dificultad para conseguir empleo • Temor de perder el empleo actual y mayor permanencia en la empresa • Problema de absentismo, a la baja • El candidato acepta cualquier oportunidad que haya • Orientación hacia la supervivencia	• Cantidad insuficiente de candidatos • Falta de competencia entre candidatos • Aumento del plan de prestaciones • Enorme facilidad para conseguir empleo • Deseo de cambiar de empleo y menor permanencia en la empresa • Problemas de ausentismo, a la alta • El candidato elige entre las múltiples oportunidades • Orientación hacia el mejoramiento del desarrollo

Figura III.6 *Comportamiento de las personas en las dos situaciones extremas del mercado de recursos humanos.*



Nota interesante: Interacción entre el merccado de recursos humanos y el mercado de trabajo

En principio, el *mercado de recursos humanos* funciona como espejo del *mercado de trabajo,* mientras en uno hay oferta, en el otro hay demanda y viceversa. La oferta de un mercado corresponde a la demanda en el otro y viceversa. En otras palabras, ambos son sistemas en constante interacción: la salida (*output*) de uno es la entrada (*input*) del otro. Existe un intercambio continuo entre el *mercado de recursos humanos* y el *mercado de trabajo*. Ambos interactúan recíprocamente y se influyen continua y mutuamente como se indica en la figura III.7.

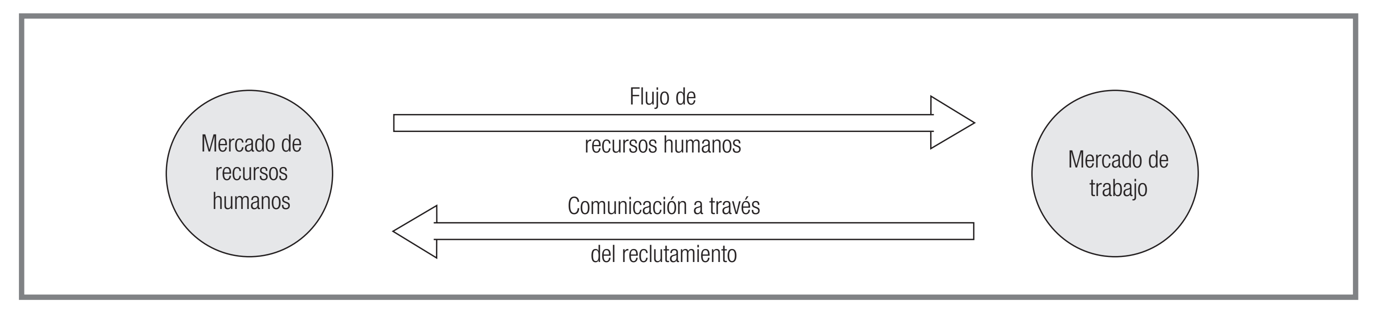


Figura III.7 *Interacción continua entre el mercado de RH y el mercado de trabajo.*

Hasta cierto punto, el *mercado de recursos humanos* está parcial o totalmente contenido en el *mercado de trabajo.*

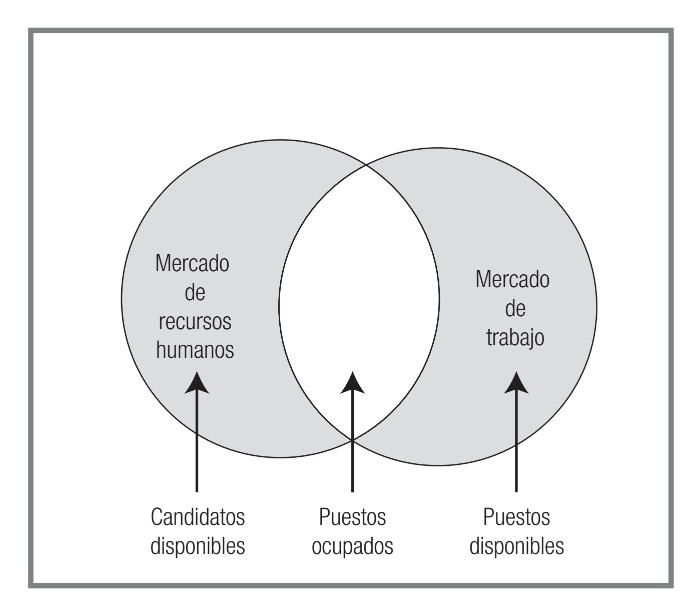


Figura III.8 *Relaciones entre merccado de RH y mercado de trabajo.*

Rotación de personal

Al descender de un macroenfoque (en el nivel de ambiente de mercado) a un microenfoque (en el nivel organizacional) resulta importante resaltar otros aspectos de la interacción organización-ambiente. Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la *rotación de personal* o *turnover.*

La expresión *rotación de personal* se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.

La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en el transcurso de cierto tiempo. Casi siempre la *rotación* se expresa en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones, utilizadas para desarrollar diagnósticos, para prevenir o también proporcionar alguna predicción.

Esto se debe a que la organización, como todo sistema abierto, se caracteriza por el constante flujo de recursos necesarios para realizar sus operaciones y generar resultados. La organización, por un lado, "importa" recursos y energía del ambiente externo, en forma de materias primas, equipo, maquinaria, tecnología, dinero, financiamiento, pedidos de clientes, información, personal, agua, energía eléctrica, etc. Todos estos recursos y formas de energía se procesan y transforman dentro de la organización. Por otro lado, la organización "exporta" hacia el ambiente externo los resultados de sus operaciones y de sus procesos de transformación, en forma de productos terminados o servicios, materiales usados, desperdicios, basura, equipos obsoletos para ser sustituidos, resultados operativos, ganancias, entregas a clientes, información, personal, contaminación, etc. Entre los insumos que la organización "importa" del ambiente externo y los resultados que "exporta" hacia ese ambiente, debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados. Si los insumos son mayores que las salidas, los procesos de transformación de la organización están congestionados y por lo tanto sus existencias de resultados se encuentran almacenados y paralizados. Si por el contrario, los insumos son mucho menores que las salidas, esto significa que la organización no tiene recursos para realizar las transformaciones y continuar produciendo resultados. Así, tanto la entrada como la salida de recursos deben mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de autorregularse mediante comparaciones para garantizar el equilibrio dinámico del sistema. Estos mecanismos de control reciben el nombre de retroalimentación (*feedback*).

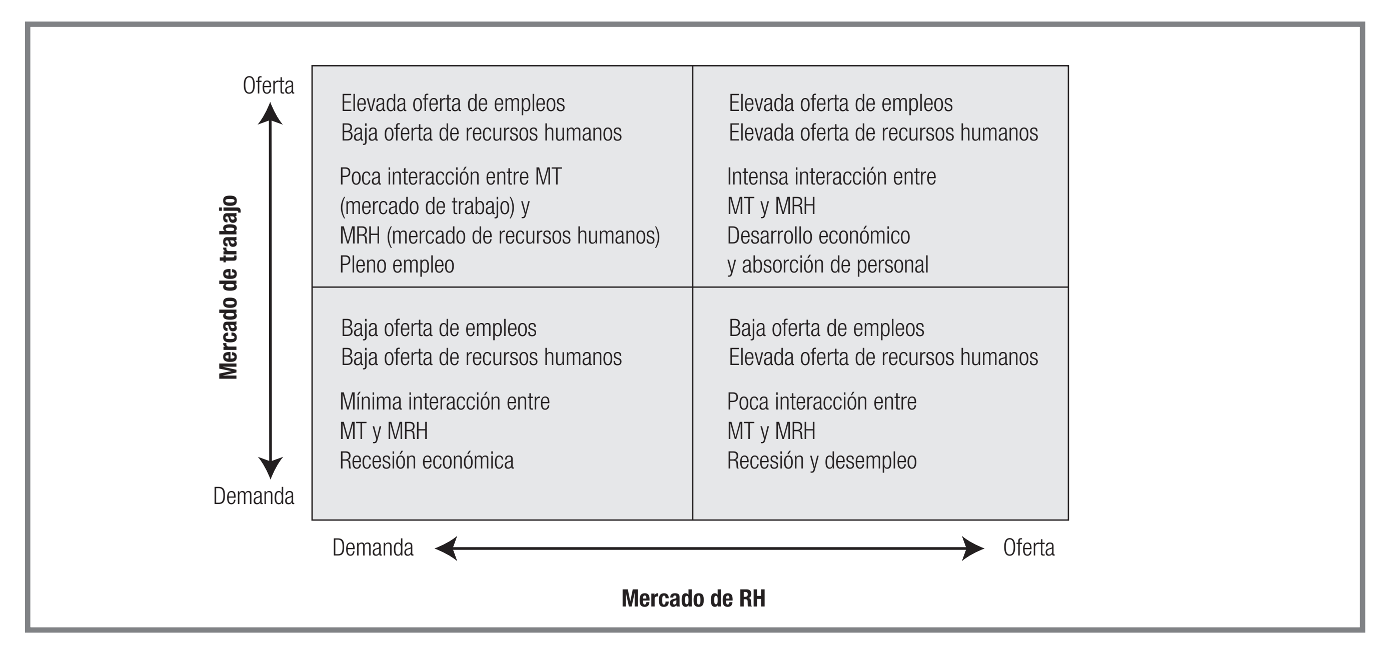


Figura III.9 *Interacción entre el mercado de trabajo y el mercado de recursos humanos.*

Nota interesante: Movilidad del personal

Uno de los problemas que han investigado los ejecutivos del área de RH es la identificación de las salidas o pérdidas de recursos humanos, con la consiguiente necesidad de compensarlas por medio de la intensificación de entradas. En otras palabras, las separaciones de personal deben ser compensadas mediante nuevos ingresos para que el nivel de recursos humanos se mantenga en proporciones adecuadas para la operación del sistema.

Al flujo de entrada y salida de personal que se muestra en la figura III.10 se le da el nombre de *rotación de personal* o *turnover.* En toda organización saludable existe de manera normal un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo que ocasiona una rotación meramente vegetativa y de simple mantenimiento del sistema.

La *rotación de personal* puede estar orientada hacia la inflación del sistema con nuevos recursos (entradas mayores que las salidas) para incentivar las operaciones y ampliar los resultados o hacia el vaciamiento del sistema (salidas mayores que las entradas) para disminuir las operaciones y reducir así los resultados.

Algunas veces, la *rotación* puede salirse del control de la organización, cuando las separaciones por iniciativa de los empleados aumentan de volumen. En un *mercado de trabajo* competitivo y en régimen de *oferta* intensa suele presentarse un aumento de *rotación de personal.*

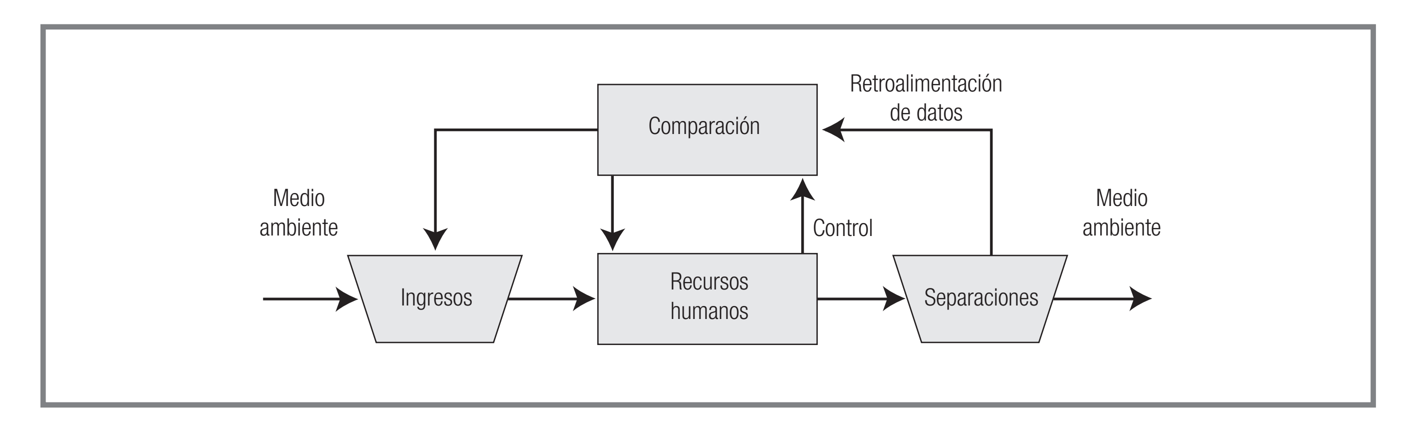


Figura III.10 *La rotación de personal.*



***Nota interesante:* Rotación de personal provocada**

Si la *rotación* en niveles vegetativos es provocada por la organización para hacer sustituciones con objeto de mejorar su potencial humano existente, es decir, cambiar parte de sus recursos humanos por otros de más calidad que se encuentren en el mercado, entonces la rotación está bajo control de la organización. Sin embargo, si la pérdida de recursos no es provocada por la organización, es decir, si ocurre independientemente de los objetivos de la organización, es esencial identificar los motivos que ocasionan la salida de los recursos humanos a fin de que la organización pueda actuar sobre ellos y disminuir salidas indeseables.

Índice de rotación de personal

El cálculo del *índice de rotación de personal* está basado en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso de cierto tiempo, y en términos porcentuales.

1. Cuando se trata de medir el *índice de rotación de personal* para el efecto de la planeación de RH, se utiliza la ecuación siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{I + S}{2} \times 100}{PE}$$

donde:

I = Ingresos de personal en el periodo considerado (entradas).

S = separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

Este *índice de rotación de personal* expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización en relación con el número promedio de empleados. Por ejemplo, si el *índice de rotación de personal* es de 3%, eso significa que en ese periodo la organización puede contar con 97% de su fuerza de trabajo. Para poder contar con 100%, la organización necesita planear un excedente de 3% de personas para compensar las salidas y entradas de personal.

2. Cuando se trata de analizar las pérdidas de personas y sus causas, en el cálculo de *índice de rotación* de personal no se consideran los ingresos (entradas), sino solamente las separaciones, ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados.[1]

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{S \times 100}{PE}$$

S = separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado.

Esta ecuación al ser parcial, puede ocultar los resultados, por no considerar el ingreso de recursos humanos que fluye hacia la organización y que modifican el volumen de recursos humanos disponible.

3. Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal para verificar los motivos que llevan a las personas a abandonar la organización, sólo se consideran las separaciones por iniciativa de los empleados, despreciándose las separaciones provocadas por la organización. En este caso el *índice de rotación de personal* cubre únicamente las separaciones debidas a la iniciativa de los empleados, lo cual permite que se puedan analizar las salidas que son consecuencia únicamente de las actitudes y conducta del personal, se distinguen así de las salidas propuestas por la organización.

***Nota interesante:* Investigación sobre rotación de personal**

Una investigación realizada por la Associação Paulista de Administradores de Pessoal (APAP) en 34 grandes empresas de São Paulo encontró una fórmula bastante empleada para la *rotación de personal*, que es:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{R \times 100}{\frac{(N_1 + N_2 + \ldots + N_n)}{n}}$$

---

1 AUGUSTINE, Joseph C., "Personnel turnover", en FAMULARO, Joseph J. (ed.), *Handbook of modern personnel administration*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972, p. 62.

donde:

R = renuncias espontáneas a ser sustituidas.

$N_1 + N_2 + \ldots + N_n$ = sumatoria del número de empleados al inicio de cada mes.

n = número de meses en el periodo.

El índice de rotatividad más específico es aquel que mejor contempla el análisis de las causas y determinantes de las renuncias voluntarias. El problema es que parece haber una elevada correlación positiva entre las empresas excelentes y los bajos índices de rotación. Buena parte de las renuncias voluntarias se deben a una precaria política de personal.

Nombre de la división	Valores		Ingresos		Renuncias		% de ingresos		% de separaciones		% de rotación	
	Núm. mes	Promedio	Núm. mes	Acum.	Núm. mes	Acum.	Núm. mes	Acum.	Núm. mes	Acum.	Núm. mes	Acum.
División A	68	73		25	2	21		34.2	2.9	28.8	1.4	31.5
División B	95	89		65	1	49		73.0	1.0	55.6	0.5	64.0
División C	25	28		28	1	25		71.4	4.0	89.2	2.0	94.6
División D	29	31		18		22		58.1		71.0		64.5
División E	5	6		5		8		83.3		133.3		108.3
División F	323	298	1	254	5	204	0.3	80.3	1.5	68.4	0.9	76.8
División G	116	118		80	3	59		67.8	2.5	50.0	1.2	58.9
División H	92	77		66		26		85.7		33.8		59.7
Total del departamento	753	720	1	541	12	414	1.3	74.0	1.6	57.5	0.8	65.8

Figura III.11 *Tabla que muestra la rotación de personal en un departamento.*



Nota interesante: **¿Cuál es la rotación de personal?**

Obviamente, un *índice de rotación de personal* equivalente a cero no se presenta en la práctica ni sería deseable, pues denotaría un estado de rigidez y anquilosamiento total de la organización. Por otro lado, un índice de rotación de personal muy elevado tampoco sería deseable, pues reflejaría un estado de fluidez y entropía en la organización, en el que no lograría retener ni aprovechar adecuadamente a sus recursos humanos. El *índice de rotación ideal* será aquel que le permita a la organización retener a su personal de buena calidad y sustituir a las personas que presenten alteraciones de desempeño difíciles de corregir dentro de un programa accesible y económico. Así, cada organización tendrá su *rotación* ideal que le permitirá la potenciación máxima de la calidad de sus recursos sin afectar la cantidad de los disponibles. En estricto sentido, no existe un número que defina el índice ideal de *rotación*, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la situación externa del mercado. Lo que importa es la situación estable del sistema, alcanzada por medio de la autorregulación y corrección constantes de las distorsiones que se presenten. La figura III.12 obtenida de una situación real, muestra las oscilaciones que con frecuencia se presentan en una empresa.

4. Cuando se trata de evaluar la rotación de personal por departamentos o divisiones, considerados como subsistemas de un sistema mayor, que es la organización, para cada subsistema debe haber un cálculo propio del *índice de rotación de personal* mediante la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{I + S}{2} + R + T}{PE}$$

donde:

R = recibo de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o divisiones).

T = transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o divisiones).

Este índice considera el flujo interno de personal por medio de los diversos subsistemas de la organización.

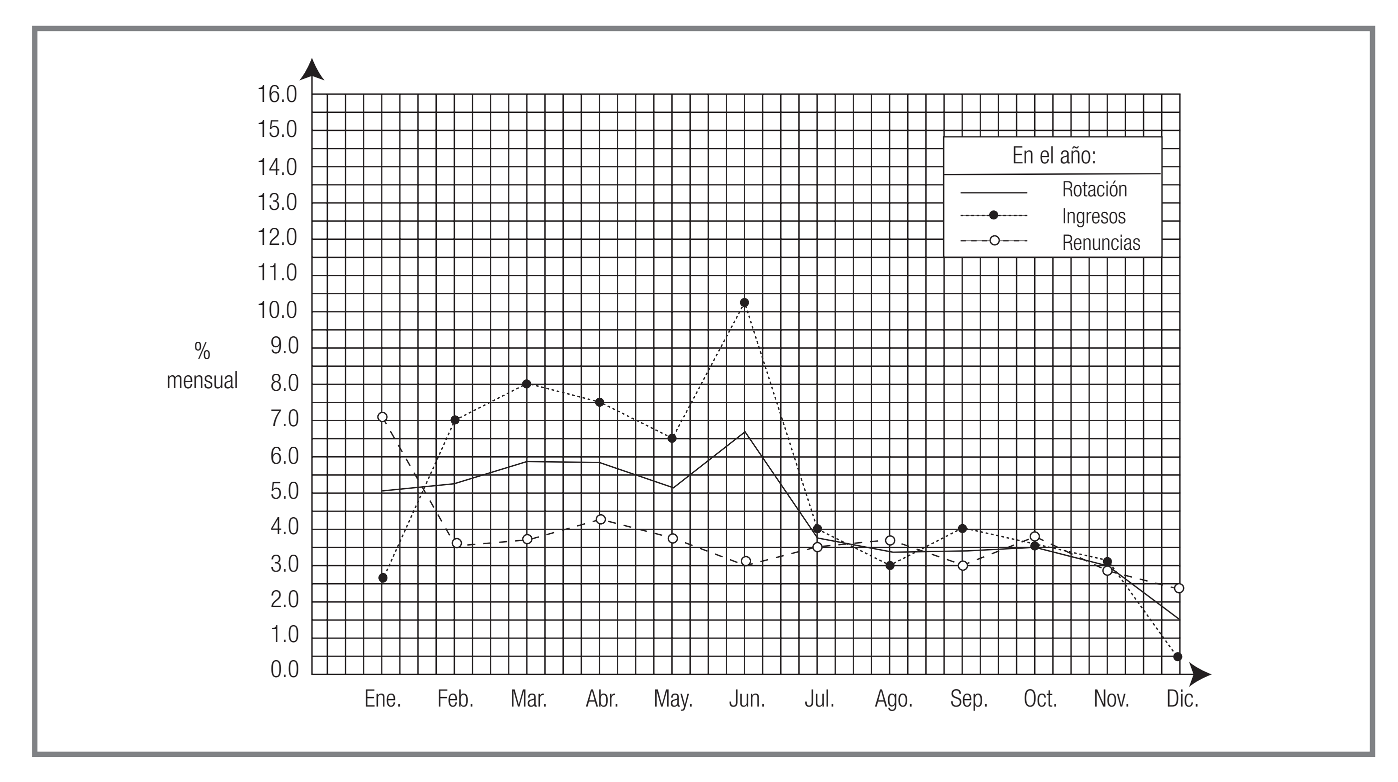


Figura III.12 *Gráfica de rotación, ingresos y renuncias.*

Diagnóstico de las causas de rotación de personal

Como todos los sistemas, las organizaciones tienen uno o varios objetivos que alcanzar. El sistema es eficaz en la medida en que logra esos objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo. Uno de los principales problemas en la administración de un sistema es precisamente medir y evaluar su funcionamiento por medio de sus resultados y de la adecuada utilización de sus recursos. En la medida en que los resultados de un sistema no sean satisfactorios o sus recursos no sean adecuadamente utilizados, es necesario hacer ciertas intervenciones con objeto de corregir las desviaciones y ajustar su funcionamiento. Lo ideal sería crear un subsistema de control automático (*feedback*), capaz de almacenar, procesar y recuperar la información sobre el funcionamiento del sistema, que permitiera diagnosticar las correcciones y los ajustes necesarios, asimismo evaluar la efectividad de esas correcciones y ajustes con objeto de mejorar el desempeño del sistema.



Nota interesante: Rotación de personal como variable dependiente

La *rotación de personal* no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La *rotación* es por lo tanto una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos *fenómenos internos* y/o *externos* a la organización.

Entre los *fenómenos externos* se pueden citar:

- Situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado.
- Coyuntura económica.
- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etcétera.

Entre los *fenómenos internos* que se presentan en la organización, se pueden citar:

- Política salarial de la organización.
- Política de prestaciones de la organización.
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
- Condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización.
- Moral del personal de la organización.
- Cultura organizacional.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.

- Criterios y programas de capacitación de recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.



Nota interesante: Recolección de datos respecto a los fenómenos internos y externos

La información respecto a estos *fenómenos internos y externos* se obtiene por medio de las *entrevistas de separación*, también denominadas *entrevistas de salida,* realizadas a las personas que se retiran para diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan el éxodo del personal. Entre los *fenómenos internos* causantes de las separaciones están prácticamente todos los elementos que forman parte de una *política de RH*. Cuando una *política de RH* es inadecuada, ésta promueve una actitud en el personal que lo predispone a retirarse de la organización. Uno de los mejores indicios de una buena *política de recursos humanos* es la permanencia del personal en la organización, especialmente cuando va acompañada por la participación y dedicación de las personas.

Entrevista de separación o de salida

La *entrevista de separación* constituye uno de los medios para controlar y medir los resultados de la *política de RH* practicada por la organización. Suele ser el principal medio para diagnosticar y determinar las causas de *rotación de personal.* Algunas organizaciones aplican la entrevista de separación sólo a los empleados que solicitan su separación, por iniciativa propia. Otras la aplican indistintamente a todos los empleados que se retiran, tanto a los que presentan su renuncia, como a los que se separan por motivos propios de la organización. Nuestra posición apoya esta última forma de aplicación, para que se pueda desarrollar una estadística completa sobre todas las causas de las separaciones.

De manera general, la *entrevista de separación* trata de verificar los aspectos siguientes:

1. Motivo de la separación (por iniciativa de la empresa o del empleado).
2. Opinión del empleado sobre la empresa.
3. Opinión del empleado sobre el puesto que ocupaba en la organización.
4. Opinión del empleado sobre su jefe inmediato.
5. Opinión del empleado sobre su horario de trabajo.
6. Opinión del empleado sobre las condiciones físicas ambientales.
7. Opinión del empleado sobre las prestaciones sociales que proporciona la organización.
8. Opinión del empleado sobre su salario.
9. Opinión del empleado sobre las relaciones humanas que existen en su división.
10. Opinión del empleado sobre las oportunidades de desarrollo que encontró en la organización.
11. Opinión del empleado sobre la moral y actitudes de sus compañeros de trabajo.
12. Opinión del empleado sobre las oportunidades que encontró en el mercado de trabajo.

Estos aspectos se resumen en un *formulario de entrevista de separación,* en el que se registra la información y las respuestas. La opinión del empleado refleja su percepción de la situación y permite identificar problemas existentes y posibles disonancias que determinan la *rotación de personal.* La información obtenida en la *entrevista de separación* se refiere a los aspectos que están bajo el control de los empleados o que son claramente percibidos por ellos. Los datos obtenidos se tabulan por área/departamento/división o por puesto para identificar los problemas existentes. El nivel de detalle en el informe puede variar bastante.



Nota interesante: La entrevista de separación

La información obtenida por medio de la *entrevista de separación* y de otras fuentes permiten un análisis situacional de la organización y una evaluación de los efectos de la *política de RH* practicada por la organización, con lo cual se determinan las modificaciones necesarias, con vista a las estrategias que permitan sanar sus efectos sobre la *rotación de personal*.

Entrevista de separación

Otras fuentes de información

Análisis de la información obtenida

ORGANIZACIÓN

Fenómenos internos

- Política salarial
- Política de prestaciones
- Oportunidad de programas
- Condiciones ambientales de trabajo
- Política de RH

MERCADO

Fenómenos externos

- Comportamiento del mercado de trabajo
- Comportamiento del mercado de recursos humanos
- Coyuntura económica

Sí ¿Información suficiente? No

Necesidad de una mayor cantidad de información

No ¿Información suficiente? Sí

Análisis situacional

Verificación de políticas de recursos humanos

Determinación de nuevas estrategias

Figura III.13 *Sistema de información y ajuste de la política de RH.*

Determinación del costo de la rotación de personal

Si el sistema es eficaz en cuanto al logro de los objetivos para los que fue constituido, es importante saber cómo se utilizaron los recursos disponibles para alcanzarlos; o en otras palabras, cuál fue la eficiencia en la aplicación de esos recursos. El sistema que economiza sus recursos, sin sacrificar los objetivos o resultados alcanzados tiene mayores posibilidades de continuidad y permanencia. Obviamente, uno de los tantos objetivos de todo sistema es su autodefensa y supervivencia.



***Nota interesante:* Pros y contras**

Uno de los problemas con los que se encuentra un ejecutivo de RH en una economía competitiva es determinar hasta qué punto vale la pena, por

ejemplo, perder recursos humanos y mantener una política salarial relativamente conservadora y "austera". Muchas veces al mantener una política salarial restrictiva, el flujo incesante de recursos humanos con una *rotación de personal* elevada puede resultar mucho más caro. Se trata entonces de evaluar la opción más económica. Saber hasta qué punto puede soportar una organización la rotación de personal sin mayores daños es un problema que cada organización debe evaluar de acuerdo con sus propios cálculos y base de intereses.

La rotación de personal implica costos *primarios, secundarios* y *terciarios* de los que nos ocuparemos a continuación.

a) Costos primarios de la rotación de personal

Son los costos relacionados directamente con la separación de cada empleado y su sustitución por otro. Comprenden:

1. *Costos de reclutamiento y selección*
   - Gastos de emisión y procesamiento de la requisición del empleado.
   - Gastos de mantenimiento del departamento de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento y selección, prestaciones sociales, horas extras, material de oficina, rentas pagadas, etcétera).
   - Gastos para anuncios en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de las empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formatos, etcétera.
   - Gastos en exámenes de selección y evaluación de candidatos.
   - Gastos en servicio médico (salarios del personal de enfermería, prestaciones sociales, horas extras, etc.), divididos entre el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección.
2. *Costos de registro y documentación*
   - Gastos de mantenimiento del departamento de registro y documentación de personal (salarios, prestaciones sociales, horas extras, material de oficina, rentas pagadas, entre otros).
   - Gastos en formatos, documentación, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria y otros.
3. *Costos de integración*
   - Gastos del departamento de capacitación (si éste es el departamento responsable de la integración del personal recién ingresado en la organización; si la integración está descentralizada en los varios departamentos de recursos humanos de la organización —reclutamiento y selección, capacitación, remuneración, higiene y seguridad, prestaciones, etc.—, se debe hacer la distribución por el tiempo proporcional aplicado al programa de integración de nuevos empleados), divididos entre el número de empleados sometidos al programa de integración.
   - Costos del tiempo de supervisión del departamento solicitante aplicado a la adaptación del empleado recién ingresado en su división.
4. *Costos de separación*
   - Gastos en el departamento de registro y documentación correspondientes al proceso de separación del empleado (anotaciones, registros, comparecencias para confrontaciones ante entidades laborales) divididas entre el número de empleados separados.
   - Costos de las entrevistas de separación (tiempo que el entrevistador dedica a las entrevistas de separación, costos de los formatos, de los informes posteriores, etcétera).
   - Costos de pagos por liquidación como la parte proporcional de las vacaciones, parte proporcional del aguinaldo, prima de antigüedad, fondo de ahorro, entre otros.

En el fondo, los costos primarios se constituyen por la suma de los costos de ingreso más los costos de separación.

El *costo de ingreso per cápita* se calcula con la suma de los puntos 1, 2 y 3, de un cierto periodo, y se divide el resultado entre el número de empleados que ingresaron en ese periodo.

El *costo de separación per cápita* se calcula con la suma de los datos del punto 4, de un cierto periodo, y se divide el resultado entre el número de empleados que se separaron (por iniciativa propia o de la organización).

Debido a que los *costos primarios de la rotación de personal* son cuantitativos su cálculo es sencillo con el empleo de una hoja de cálculo.

b) Costos secundarios de la rotación de personal

Comprenden aspectos intangibles y difíciles de evaluar numéricamente, aspectos cualitativos de forma predo-

minante. Están directamente relacionados con la separación y la consecuente sustitución de un empleado. Se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación.

Los *costos secundarios* de la rotación de personal comprenden:

1. *Repercusiones en la producción*
   - Pérdida en la producción debido a la vacante dejada por el empleado separado, en tanto que éste no sea sustituido.
   - Producción menor, por lo menos durante el periodo de adaptación, del nuevo empleado en el puesto.
   - Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de sus compañeros.
2. *Repercusiones en la actitud del personal*
   - Imagen, actitudes y predisposición que el empleado transmite a sus compañeros debido a su separación.
   - Imagen, actitudes y predisposición que el empleado de nuevo ingreso transmite a sus compañeros.
   - Influencia de los dos aspectos citados sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe.
   - Influencia de los dos aspectos citados sobre los clientes y proveedores.
3. *Costo laboral extraordinario*
   - Gastos en personal extra o en horas extras necesarias para cubrir la vacante existente o para cubrir la ineficiencia inicial del nuevo empleado.
   - Tiempo adicional de producción debido a la ineficiencia inicial del nuevo empleado.
   - Incremento del costo unitario de producción debido a la disminución de la eficiencia promedio causada por el nuevo empleado.
   - Tiempo adicional invertido por el supervisor para la integración y capacitación del nuevo empleado.
4. *Costo operativo extra*
   - Costo adicional de energía eléctrica, debido a un bajo índice productivo del nuevo empleado.
   - Costo adicional de lubricación y combustible, debido a un bajo índice productivo del nuevo empleado.
   - Costo adicional de los servicios de mantenimiento, planeación y control de la producción, entre otros, que se vuelven más elevados ante el reducido índice productivo del nuevo empleado.
   - Incremento de accidentes, en consecuencia de sus costos directos e indirectos, ya que es mayor su probabilidad en el periodo de adaptación inicial de los nuevos empleados.
   - Incremento de los errores, rechazos y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

Nota interesante: Costos primarios y secundarios de la rotación de personal

Los cálculos de los *costos primarios* y *secundarios* de la rotación de personal pueden estar más o menos desglosados de acuerdo con el interés que tenga la organización. Pero, más que el simple resultado numérico y cuantitativo de estos datos, lo que realmente importa, es que los dirigentes de la organización se hagan conscientes de las profundas repercusiones que la elevada *rotación* de personal puede tener no sólo para la organización, sino también para la comunidad y para el propio individuo.

c) Costos terciarios de la rotación de personal

Están relacionados con los efectos colaterales mediatos de la rotación que se perciben del mediano al largo plazo. Mientras los costos primarios son cuantitativos y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables. Comprenden:

1. *Costos de inversión adicionales*
   - Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, que es menor mientras haya vacantes o durante el periodo de adaptación y de entrenamiento de los recién contratados.
   - Aumento en los salarios pagados a los nuevos empleados, con el consecuente reajuste a todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta con lo que la competencia y la oferta de salarios iniciales elevados en el mercado se intensifica.
2. *Pérdidas en los negocios*
   - Repercusiones en la imagen y en los negocios de la empresa, provocadas por la calidad de los productos o servicios con empleados sin experiencia y en la etapa de adaptación.

La *rotación de personal*, por sus innumerables y complejos aspectos negativos, cuando es elevada se vuelve un factor de perturbación, especialmente cuando se le fuerza con el fin de obtener falsas ventajas a corto plazo. Lo cierto es que a largo y mediano plazo, la rotación causa enormes daños a la organización, al mercado y a la economía, en particular al empleado visto individual o socialmente en relación con su familia.



Nota interesante: ¿Cuánto cuesta la sustitución de personas?

Cada vez que un directivo o ejecutivo sale de la empresa, la empresa pierde una parte de lo que representa el mayor diferencial competitivo de cualquier empresa que quiera permanecer en el mercado: pierde talento, pierde conocimiento, pierde cerebro. Pierde además mucho de lo que invirtió en el empleado desde el proceso de integración, retención y desarrollo. Esa pérdida es doble cuando es necesario capacitar a otras personas para sustituir a las que salen. De acuerdo con una estimación de la Consultora Hay,[2] esa pérdida está entre $300 000 reales ($1 581 000.00 pesos mexicanos con base en el tipo de cambio del 26 de abril de 2006) y $600 000 reales ($3 162 000.00 pesos mexicanos con base en el tipo de cambio de ese mismo día), en el caso de un empleado promedio. Si se trata de un ejecutivo de primera, la cantidad se eleva a un millón de reales ($5 270 000.00 pesos mexicanos) o más. Los cálculos son sencillos. Para contratar a un sustituto, los cazadores de talentos (*head hunters*) cobran de 30% a 35% de la remuneración anual del ejecutivo. Añádase a esa cantidad el tiempo que se requiere para formar a un nuevo profesional que va de uno a tres años. Además, existen los activos intangibles que el ejecutivo se lleva al irse: clientes, proveedores, contactos con socios, proyectos, etc. El último y el peor de los daños es el hecho de que, al dejar la empresa, el ejecutivo, por lo general, irá a fortalecer a los competidores. Y es esto lo que casi siempre lo motiva. Por estas razones, las empresas inteligentes no están dispuestas a perder el capital humano en una era en la que éste se vuelve crucial para sus negocios.

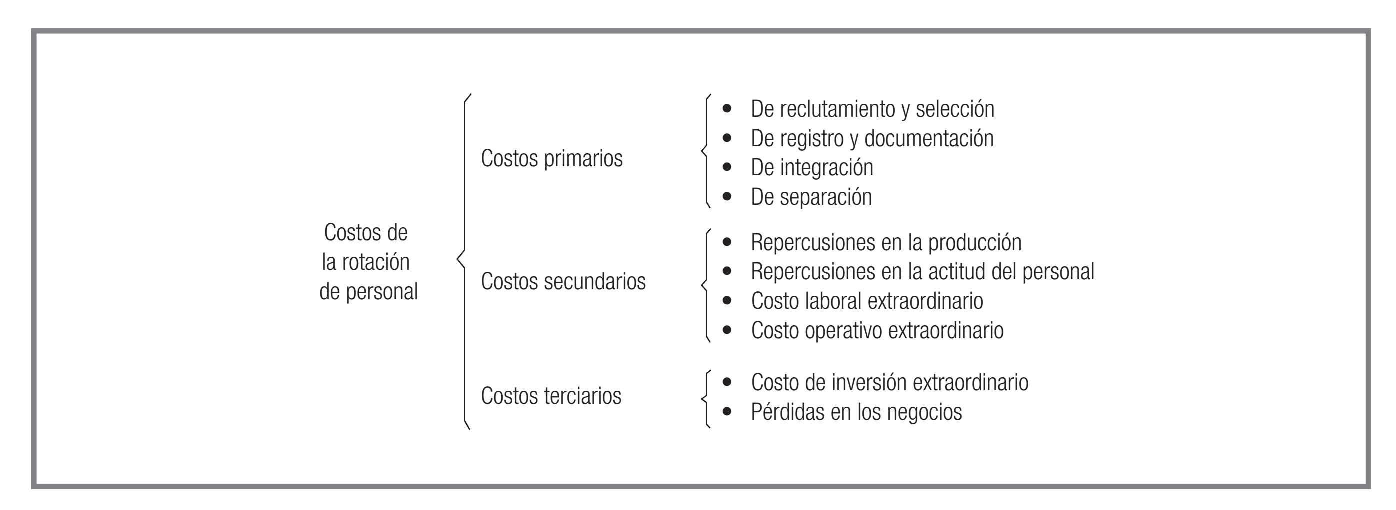


Figura III.14 *Costos de la rotación de personal.*

Absentismo

El *absentismo* (también llamado ausentismo) es una expresión empleada para designar las faltas o ausencias de los empleados en el trabajo. En un sentido más amplio, es la suma de los periodos en que los empleados se encuentran ausentes en el trabajo ya sea por falta, retardo o algún otro motivo.

Diagnóstico de las causas del absentismo

Las causas del *absentismo* son diversas y se carece de estudios acerca de su análisis, valores reales, identifica-

2 BERNARDI, Maria Amalia, O capital humano, *Exame*, São Paulo, abril, 1997, núm. 647, pp. 122-131.

ción de tipos, calidad, tamaño y repercusión del *absentismo* en la productividad.

El absentismo se refiere a la falta de presencia de los empleados en momentos en los que normalmente deberían estar trabajando. No siempre las causas del absentismo se deben al propio empleado, muchas veces se deben a la organización, a una supervisión deficiente, al empobrecimiento de las tareas, a la falta de motivación y estímulo, a las condiciones desagradables de trabajo, a la precaria integración del empleado en la organización y a los impactos psicológicos de una dirección deficiente.[3]

En la práctica, las causas principales de absentismo son:

1. Enfermedad efectivamente comprobada.
2. Enfermedad no comprobada.
3. Razones diversas de carácter familiar.
4. Retardos involuntarios por causas de fuerza mayor.
5. Faltas voluntarias por motivos personales.
6. Dificultades y problemas financieros.
7. Problemas de transporte.
8. Poca motivación para el trabajo.
9. Supervisión precaria de los jefes.
10. Políticas inadecuadas de la organización.

Algunos especialistas consideran causas de absentismo a los accidentes de trabajo, lo que puede crear confusión cuando se quieren comparar los *índices de absentismo* de diversas organizaciones.

Las causas de *absentismo* deben ser diagnosticadas y debe haber una acción coordinada en el nivel de la supervisión con el debido apoyo de las políticas de la organización y de la dirección para tratar de reducir los niveles de ausencia y retardos del personal.[4]

Cálculo del índice de absentismo

El *índice de absentismo* refleja el porcentaje de tiempo no trabajado como consecuencia de las faltas en relación con el volumen de actividad esperada o planeada. En estos términos, el *índice* se puede calcular mediante la fórmula siguiente:

$$\text{Índice de absentismo} = \frac{\text{Núm. de hombres/día perdidos por ausencia en el trabajo}}{\text{Valor promedio} \times \text{núm. de días de trabajo}} \times 100$$

Sin embargo, la ecuación anterior sólo toma en cuenta los hombres/día de ausencia en relación a los hombres/día de trabajo. ¿Y dónde quedan las ausencias de medios días y los retardos del personal? Muchas organizaciones tratan de refinar y sofisticar el cálculo del *absentismo* con la inclusión de los retardos y las medias faltas, al sustituir días por horas mediante la fórmula siguiente:

$$\text{Índice de absentismo} = \frac{\text{Total de hombres/horas perdidas}}{\text{Total de hombres/horas trabajadas}} \times 100$$

El *índice* debe considerar un periodo determinado: semana, mes o año. Algunas organizaciones lo calculan diariamente para hacer comparaciones entre los días de la semana.

Para el cálculo del *índice de absentismo* sugerimos dos enfoques complementarios:

a) *Índice de absentismo sin retirados:* se refiere al personal en actividad normal, por lo que se consideran únicamente las faltas y los retardos transformados a horas en relación con:
   - Faltas justificadas por razones médicas.
   - Faltas por razones médicas no justificadas
   - Retardos por causas justificadas y no justificadas.

b) *Índice de absentismo por periodos largos:* es un índice puro relacionado con el personal que se retira por un periodo de tiempo prolongado:
   - Vacaciones.
   - Licencias de todo tipo.
   - Ausencias por enfermedad, por maternidad o por accidentes de trabajo.

Se trata de un *índice de absentismo mixto*, ya que incluye las faltas legalmente justificadas.



***Nota interesante:* ¿Qué índice de absentismo se debe utilizar?**

La elección del índice más adecuado depende de la finalidad por la que se pretenda utilizar. Si se quiere emplear el índice de absentismo sólo para

3 FONTES, Lauro Barreto, Absenteísmo: um desafio à produtividade, *Revista IDORT*, mayo/junio 1974, v. 507/508, núm. 12.

4 STERNHAGEN, C.J., "Absenteism and tardiness", en FAMULARO, Joseph, J. (ed.), *Handbook of modern personnel administration*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972, pp. 61-11 a 61-14.

la planeación de recursos humanos, entonces deberá aplicar un porcentaje de la fuerza de trabajo que, a pesar de existir en la organización, dejó de emplearse en determinado periodo. Si en un mes el índice es de 5%, eso significa que en ese periodo sólo se empleó 95% de la fuerza de trabajo. Si la organización desea 100% de hombres/hora de trabajo, necesita 5% más de personal para compensar el absentismo en ese periodo. Y el costo adicional de 5% de excedentes podría ser productivamente utilizado en la eliminación de los costos de absentismo.

Tabla III.1 *Investigación trimestral de APAP, englobando 108 empresas y 264 491 empleados*

	Variación de la mano de obra						Rotación de la mano de obra					
	Trabajadores pagados por hora		Trabajadores pagados por mes		Total		Trabajadores pagados por hora		Trabajadores pagados por mes		Total	
	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.
1er. Cuartil	0.95	0.94	0.98	0.96	0.97	0.94	3.39	7.56	1.74	4.03	3.19	6.65
Mediana	0.99	1.01	1.01	1.02	1.00	1.00	5.86	12.63	3.12	6.69	5.17	10.79
3er. Cuartil	1.02	1.06	1.02	1.05	1.02	1.04	9.59	18.90	4.81	9.11	8.21	16.05
Media aritmética	0.98	1.01	1.00	1.01	0.98	1.01	7.17	15.53	3.70	7.54	5.90	12.55

	Absentismo por periodos largos*						Absentismo sin periodos largos*					
	Trabajadores pagados por hora		Trabajadores pagados por mes		Total		Trabajadores pagados por hora		Trabajadores pagados por mes		Total	
	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.	Trim.	Acum.
1er. Cuartil	3.20	4.72	1.12	1.20	2.49	2.70	1.57	1.73	0.54	0.60	1.21	1.36
Mediana	4.37	3.58	1.54	1.52	3.30	3.87	2.17	2.46	0.78	0.90	1.71	1.96
3er. Cuartil	5.84	6.28	2.58	2.51	4.83	5.31	2.80	3.29	1.31	1.40	2.35	2.80
Media aritmética	4.96	5.36	2.01	2.23	4.03	4.44	2.39	3.01	1.00	1.14	1.92	2.29

* Periodos largos de más de un día provocados por docenas de accidentes.

Cómo reducir la rotación de personal y el absentismo

La rotación de personal y el absentismo constituyen factores de incertidumbre e imprevisibilidad para las organizaciones en función del comportamiento de las personas. Además, son factores de desperdicio y de pérdida tanto para las organizaciones como para las personas involucradas. Muchas organizaciones tratan de combatir la rotación de personal y el absentismo al atacar sus efectos (y no sus causas): con la sustitución de los empleados que se separan o descontando los días perdidos o de ausencia o incluso sancionando a los que faltan. Sin embargo, la causa del problema continúa indefinidamente. La tendencia actual es atacar las causas que provocan la rotación de personal o el absentismo y no los efectos. De esta manera se vuelve fundamental diagnosticar las causas y los determinantes.



Nota interesante: Políticas de personal para reducir la rotación de personal

Para enfrentar el desafío de la rotación de personal, las organizaciones han empezado a modificar sus políticas de personal, rediseñar los puestos para hacerlos más atractivos y desafiantes, redefinir la gerencia para volverla más democrática y participativa, a repensar la remuneración para hacerla de ganancia variable en función del desempeño y de las metas alcanzadas, además de estrategias motivadoras que veremos en el transcurso de los capítulos siguientes.

Para reducir el absentismo, las organizaciones descartan los viejos relojes checadores y admiten horarios flexibles para que el trabajo se adapte a las conveniencias y necesidades personales de los empleados. Otras incluso, reducen sus oficinas y adoptan el estilo de empresa virtual, lo cual permite que muchos empleados hagan su trabajo en casa (*home office*) conectados por la tecnología de la información a la oficina central. Es un mundo nuevo que se revela y muestra nuevos horizontes jamás imaginados por las generaciones pasadas.

Evaluación de los procesos de integración/suministro de recursos humanos

Los procesos de integración de recursos humanos pueden evaluarse como se muestra en la figura III.15:

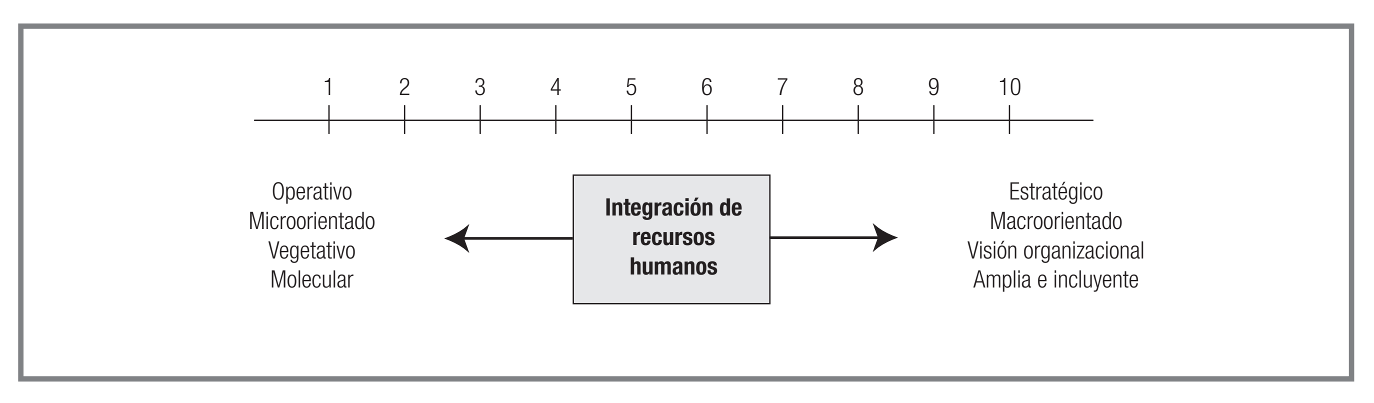


Figura VII.15 Continuum *de situaciones en los subsistemas de ARH.*

En el extremo izquierdo del *continuum*, los procesos de integración de recursos humanos asumen un carácter meramente operativo, es decir, burocrático y de realización de tareas, con la atención única a las órdenes superiores o provenientes de otros departamentos. El proceso de integración de recursos humanos es microorientado, es decir, orientado de manera exclusiva al puesto que se desea ocupar y nada más. Es vegetativo, porque sólo está orientado al mantenimiento del *statu quo*, hacia la simple ocupación de los puestos vacantes. Es microorientado porque tiene cada solicitud de personal como único objetivo. La búsqueda es molecular, para ocupar cada vacante, es una tarea particular y aislada de las demás.

En el extremo derecho del *continuum*, los procesos de integración de recursos humanos asumen un carácter estratégico, es decir, de planeación organizacional para el presente y para el futuro, así como orientado al largo plazo, al destino de la organización y de las personas que forman parte de ella. Es macroorientado porque cada búsqueda forma parte de una visión organizacional amplia e incluyente. El desafío es en el desplazamiento gradual y definitivo del extremo izquierdo al extremo derecho del *continuum*.

5

Reclutamiento de personal

Lo que verá en este capítulo

- Investigación interna de las necesidades.
- Investigación externa del mercado.
- El proceso del reclutamiento.
- Medios de reclutamiento.

Objetivos de aprendizaje

- Mostrar el proceso de reclutamiento de personal.
- Indicar cómo las organizaciones atraen talentos.

Caso introductorio

El desafío de Paramount

Atraer talentos. Esto llegó a ser el mayor desafío para Marina Schwarzkopf en la dirección del programa de reestructuración y expansión de la industria Paramount. La nueva estrategia empresarial se enfocaba en la consolidación y cobertura de nuevos mercados en todo el país. Para hacer posible este crecimiento de la empresa era necesario buscar nuevos talentos en el mercado. La cultura de Paramount es abierta y participativa y sus ejecutivos son comunicativos. Pero Marina no quiere sólo un mayor número de empleados. Quiere atraer personas especiales. Paramount necesita talentos y competencias. ¿Cómo atraerlos? Para esto es necesario ordenar la casa para hacerla más agradable, placentera y amigable. No únicamente los muebles, instalaciones y colores, sino también el clima interno. Se necesita calor humano y mucha solidaridad. ¿Cómo lograrlo?

Las personas y las organizaciones conviven en un interminable proceso dialéctico; se entrelazan en un continuo e interactivo proceso de atracción. De la misma manera en que los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y formándose opiniones acerca de ellas, las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si les interesa aceptarlos o no.[1] Desde el punto de vista de la organización, el proceso de atracción y elección no es sencillo como lo veremos en los dos capítulos sobre *reclutamiento* y *selección*.

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al *mercado de RH* oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el *reclutamiento* sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de *selección*. Es decir, la función del *reclutamiento* es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

El *reclutamiento* se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre

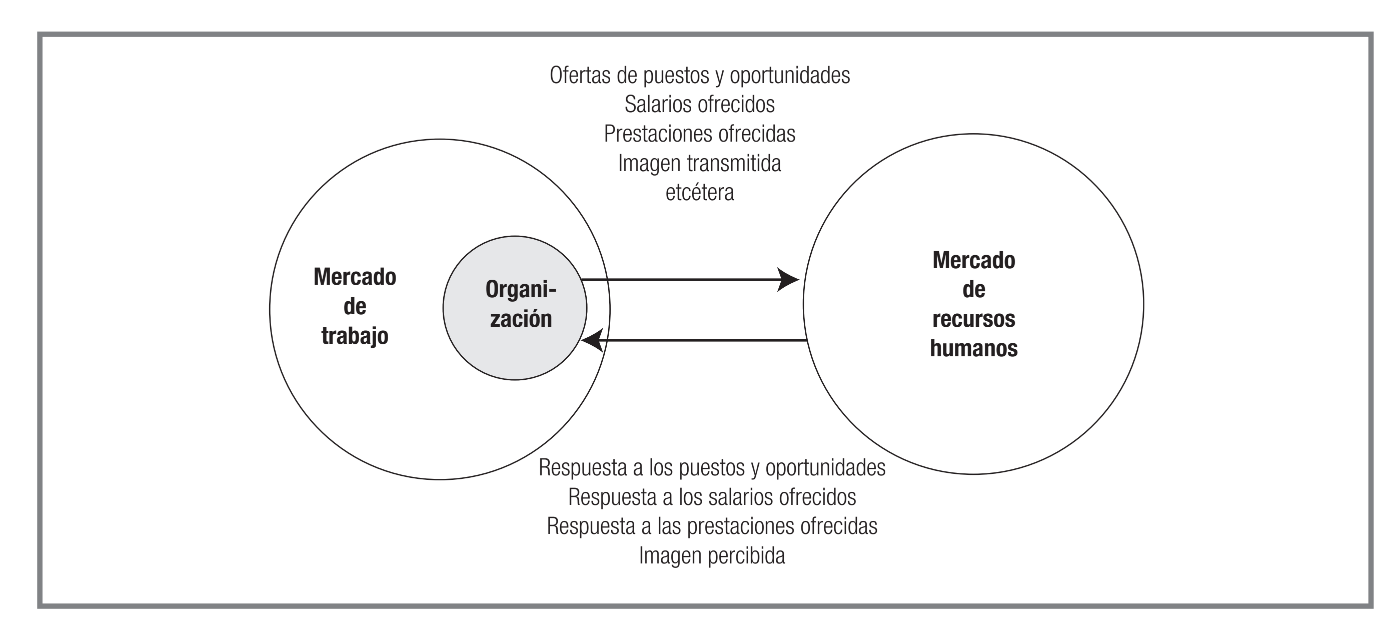


Figura 5.1 *Relaciones entre organización y mercado.*

1 PORTER, Lyman W., Edward E. LAWLER III y J. Richard HACKMAN, *Choice process: individuals and organizations attracting and selecting each other, Behavior in organization*, Tokio, McGraw-Hill, 1975.

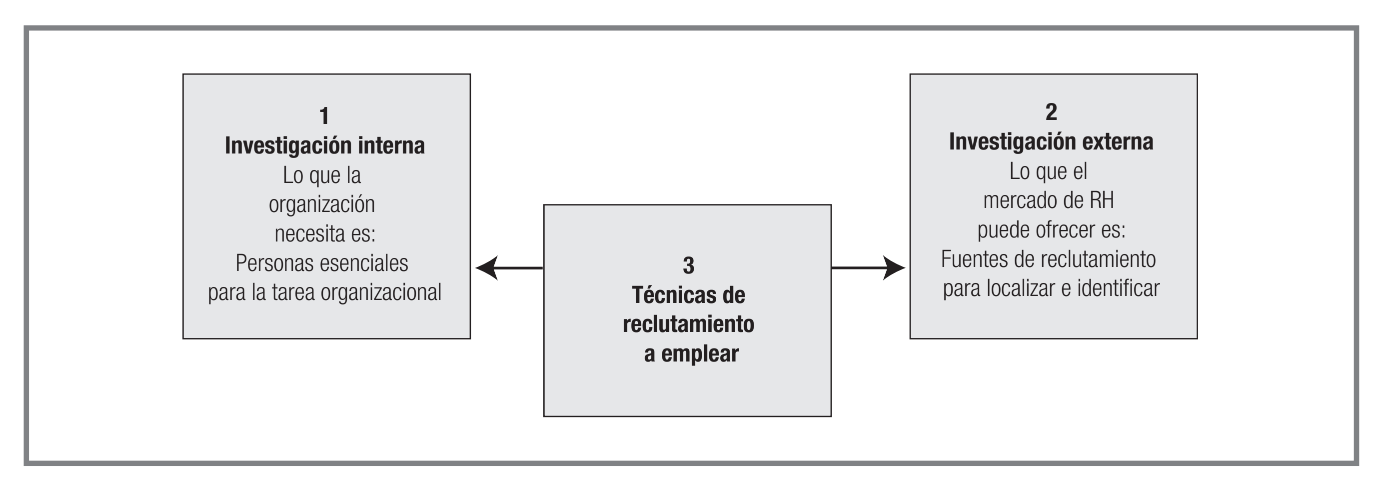


Figura 5.2 *Las tres fases en la planeación de recursos humanos.*

las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene como objeto inmediato atraer candidatos, para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización.

El reclutamiento requiere de una cuidadosa planeación que consta de tres fases:

1. Qué necesita la organización en términos de personas.
2. Qué puede ofrecer el mercado de RH.
3. Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear.

A las que corresponden las siguientes tres etapas del proceso de reclutamiento:

1. Investigación interna de las necesidades.
2. Investigación externa del mercado.
3. Definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar.

La planeación del reclutamiento tiene, pues, la finalidad de estructurar el sistema de trabajo a ser realizado.

Investigación interna de las necesidades

Es una identificación de las necesidades de la organización respecto a recursos humanos a corto, mediano y largo plazo. Hay que determinar lo que la organización necesita de inmediato y cuáles son sus futuros planes de crecimiento y desarrollo, lo que ciertamente implica nuevos aportes de recursos humanos. Esa investigación interna no es esporádica u ocasional, sino continua y constante, que debe incluir a todas las áreas y niveles de la organización, para que refleje sus necesidades de personal, así como el perfil y características que los nuevos integrantes deberán tener y ofrecer. En muchas organizaciones, esa investigación interna es sustituida por un trabajo más amplio denominado planeación de personal.

Planeación de personal

La planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura. La planeación de personal no siempre es responsabilidad del departamento de personal de la organización. El problema de anticipar la cantidad y calidad de personas necesarias para la organización es extremadamente importante. En la mayoría de las empresas industriales, la planeación de la llamada "mano de obra directa" (personal pagado por hora directamente relacionado con la producción industrial y ubicado en el nivel operativo) a corto plazo la hace el departamento responsable de la planeación y control de la producción (PCP). Para programar la producción, la PCP la divide, lógicamente, en programación de máquinas y equipo, programación de materiales y programación de MOD (mano de obra directamente involucrada en la producción) necesarios para satisfacer los programas de producción.



***Nota interesante:* Planeación de personal**

En las empresas no industriales, la planeación de la llamada "mano de obra indirecta" (personal de supervisión, de oficina, de ventas, etc.) se realiza por los diversos departamentos de la organización como el de planeación y control de la producción

(PCP) o se le adjudica al departamento de organización y métodos (OyM), especialmente cuando se trata de personal de oficina. Sea como fuere, en el departamento de PCP o en el de OyM, o el que sea, la planeación de personal se elabora mediante criterios de racionalidad estrictamente técnica y con un enfoque cuantitativo. El departamento de personal no siempre toma parte en este proceso y recibe los resultados como algo listo y terminado en forma de requisiciones de empleados.

Para alcanzar todo su potencial, la organización necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo a realizar. En términos prácticos, esto significa que todos los gerentes deben de estar seguros de que los puestos que están bajo su responsabilidad son ocupados por personas capaces de desempañarlos adecuadamente. Esto requiere una cuidadosa planeación de personal. Existen varios modelos de planeación de personal. Algunos son generales e incluyen a toda la organización, mientras que otros son específicos para determinadas áreas.

1. Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (si se trata de una industria) o del servicio (si se trata de una organización no industrial). La relación entre estas dos variables (número de personas y demanda del producto/servicio) son influidas por las variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización. Cualquier incremento de la productividad como resultado de un cambio en la tecnología, seguramente, tendrá como consecuencia una disminución en las necesidades de personal por unidad adicional de producto/servicio. Este incremento de la productividad tendrá también como resultado una reducción del precio del producto/servicio, lo que se reflejará en un aumento de las ventas y, en consecuencia, también habrá un aumento de las necesidades de personal. Este modelo emplea previsiones o extrapolaciones basadas en datos históricos y está dirigido al nivel operativo de la organización. No toma en consideración posibles imprevistos, como estrategias de los competidores, situación del mercado de clientes, huelgas, falta de materia prima, etcétera.

2. Modelo basado en segmentos de puestos

Este modelo también se enfoca en el nivel operativo de la organización. Es una técnica de planeación de personal utilizada por las empresas grandes. Las planeación de personal de Standard Oil, por ejemplo, consiste en:

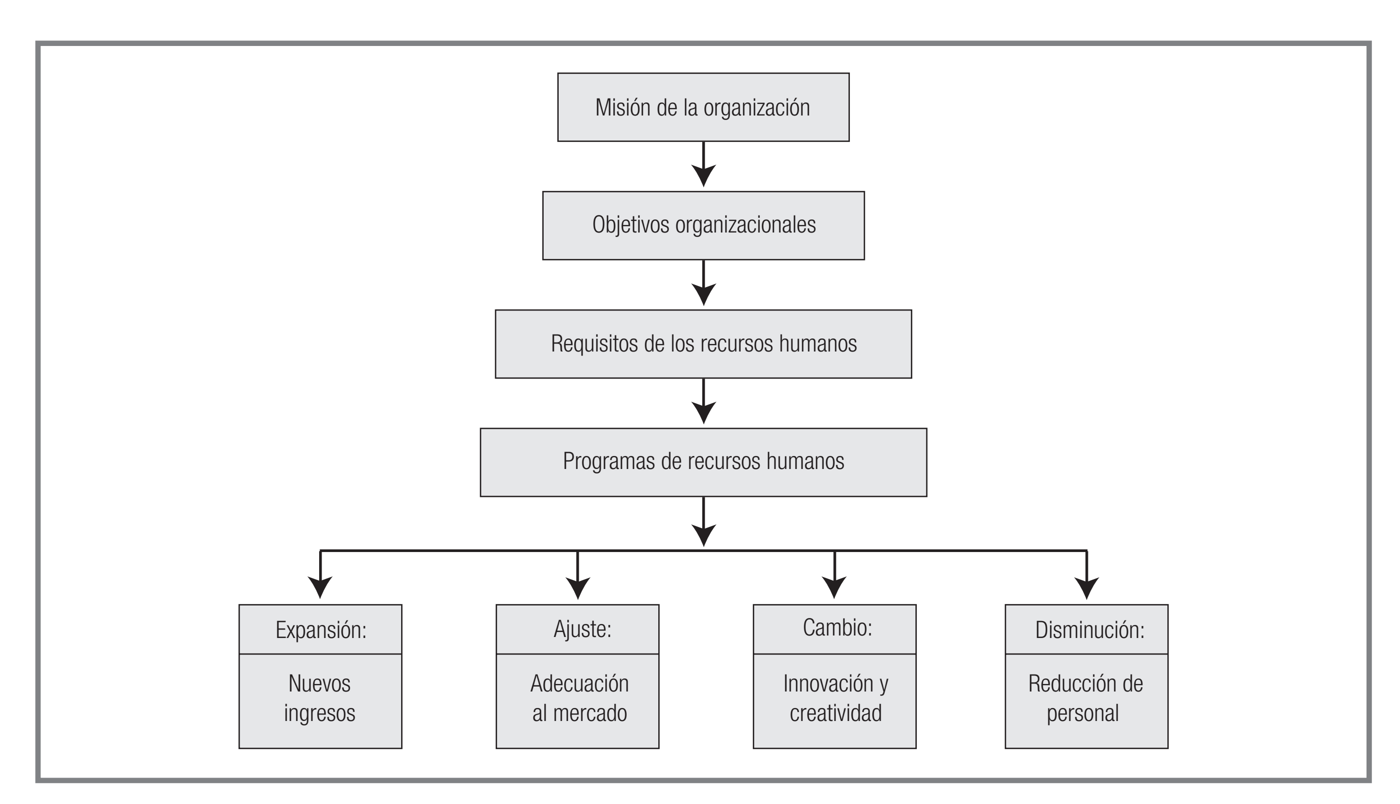


Figura 5.3 *Bases de la planeación de personal.*

a) Elegir un factor estratégico (nivel de ventas, volumen de producción, plan de expansión) para cada área de la empresa. Se trata de elegir un factor organizacional cuyas variaciones afecten las necesidades de personal.

b) Establecer niveles históricos (pasado y futuro) de cada factor estratégico.

c) Determinar los niveles históricos de mano de obra en cada área funcional.

d) Proyectar los niveles futuros de mano de obra de cada área funcional y correlacionarlos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondientes.

Otras empresas (como IBM) prefieren calcular sus necesidades totales de personal con base en proyecciones relacionadas sólo con ciertos segmentos (o familias) de puestos de su fuerza de trabajo que presenten más variabilidad.

3. Modelo de gráfica de reemplazo

Muchas organizaciones utilizan gráficas de reemplazo u organigramas de carrera. Son una representación gráfica de quién sustituye a quién, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. La información para el desarrollo del sistema debe provenir del sistema de información administrativo, que se verá más adelante. La figura 5.4 ilustra este modelo de planeación de personal y considera la información mínima para la toma de decisiones respecto a futuras sustituciones dentro de la organización en función del *estatus* de los diversos candidatos internos. Este estatus depende de dos variables: desempeño actual y posibilidad de promoción. El desempeño actual se obtiene de las evaluaciones de desempeño, opiniones de los demás gerentes, socios y proveedores. La posibilidad de promoción futura está basada en el desempeño actual y en las estimaciones de éxito futuro en las nuevas oportunidades. Muchas empresas desarrollan sistemas más sofisticados por medio de la tecnología de la información, empleando inventarios y registros que ofrecen informaciones más amplias, como formación escolar, experiencia profesional anterior, puestos desempeñados, resultados alcanzados en esos puestos, aspiraciones y objetivos personales, etcétera.

4. Modelo basado en el flujo de personal

Es un modelo que describe el flujo de personas hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización. La veri-

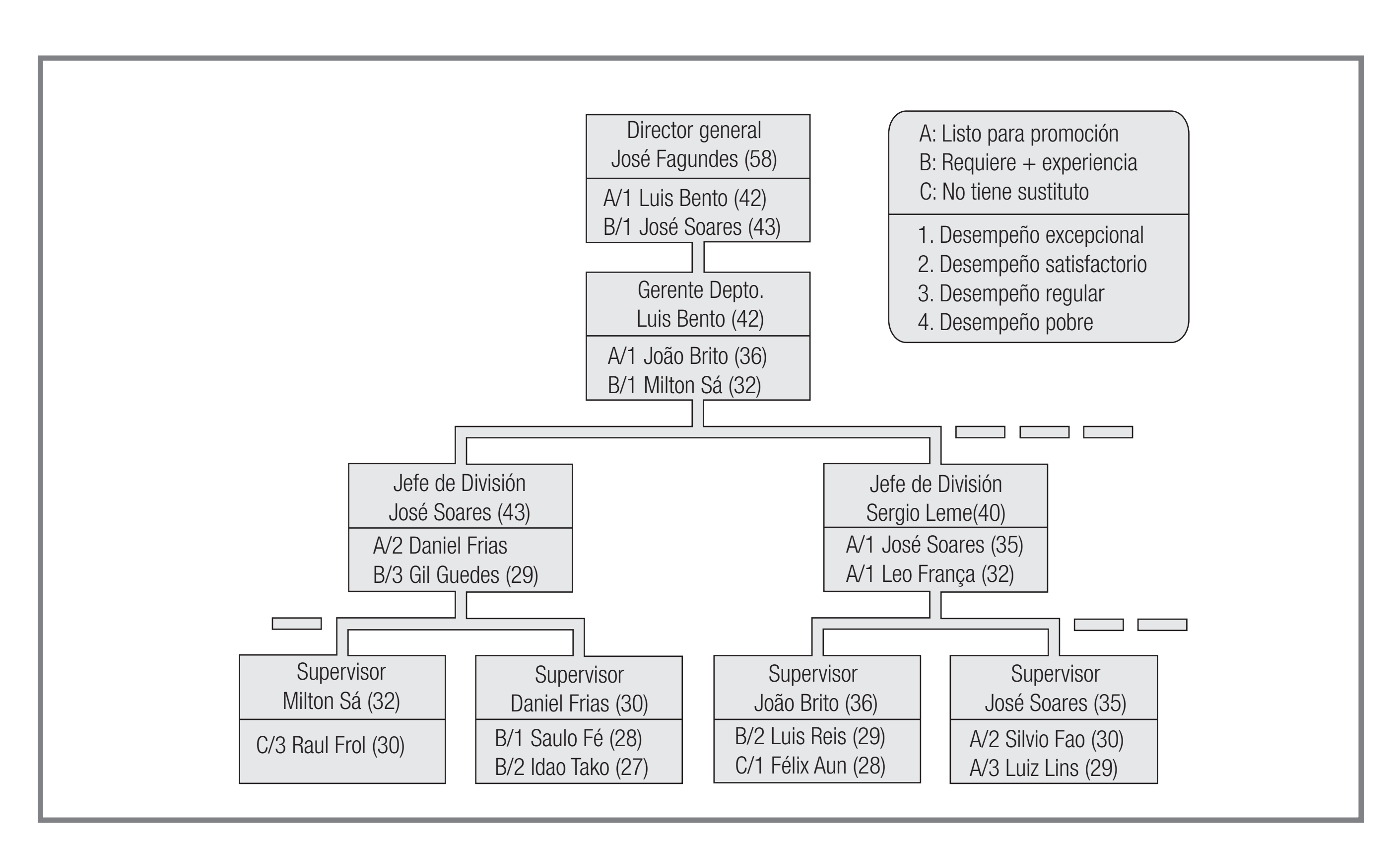
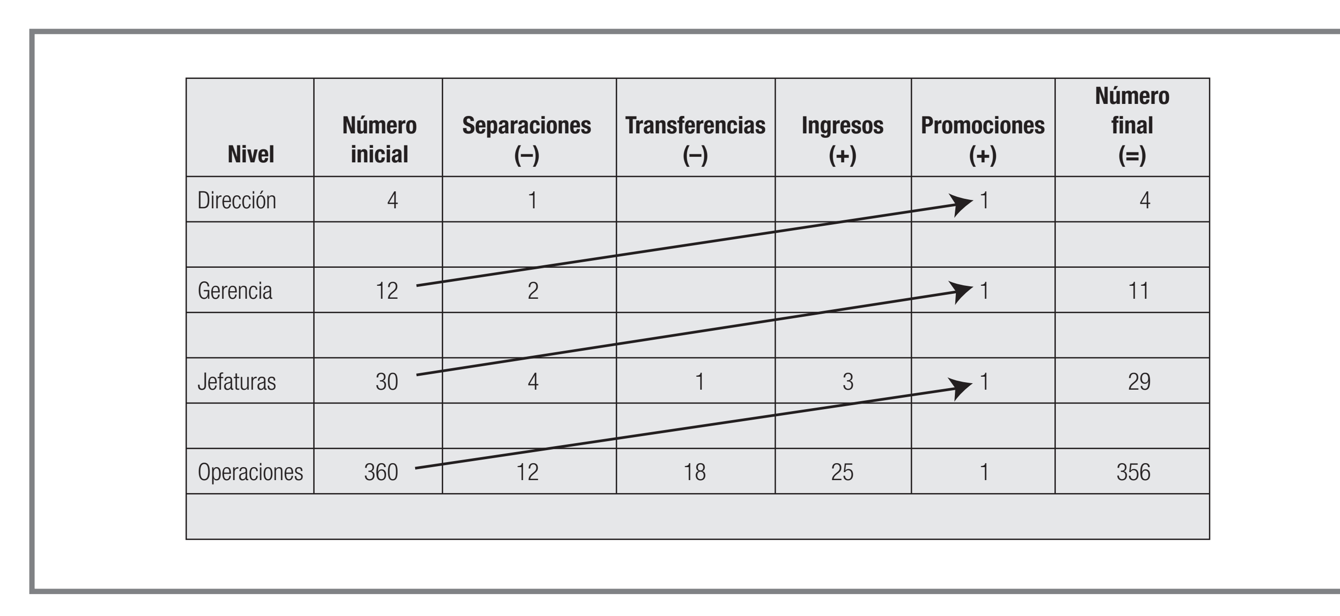


Figura 5.4 *Ejemplo de gráfica de reemplazo.*



Nivel	Número inicial	Separaciones (–)	Transferencias (–)	Ingresos (+)	Promociones (+)	Número final (=)
Dirección	4	1			1	4
Gerencia	12	2			1	11
Jefaturas	30	4	1	3	1	29
Operaciones	360	12	18	25	1	356

Figura 5.5 *Planeación de personal basada en el flujo de personal.*

ficación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción a corto plazo de las necesidades de personal de la organización. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión.

Este modelo es capaz de predecir las consecuencias de contingencias, como la política de promociones de la organización, aumento de la rotación o dificultades de reclutamiento, etc. También es muy útil en el análisis del sistema de carreras, cuando la organización adopta una política congruente en ese sentido.

5. Modelo de planeación integrada

Es el modelo más amplio e incluyente. Desde el punto de vista de los insumos, la planeación de personal toma en cuenta cuatro factores o variables que son:

a) Volumen planeado de producción.
b) Cambios tecnológicos que modifiquen la productividad del personal.
c) Condiciones de oferta y de demanda en el mercado y comportamiento de los clientes.
d) Planeación de carrera dentro de la organización.

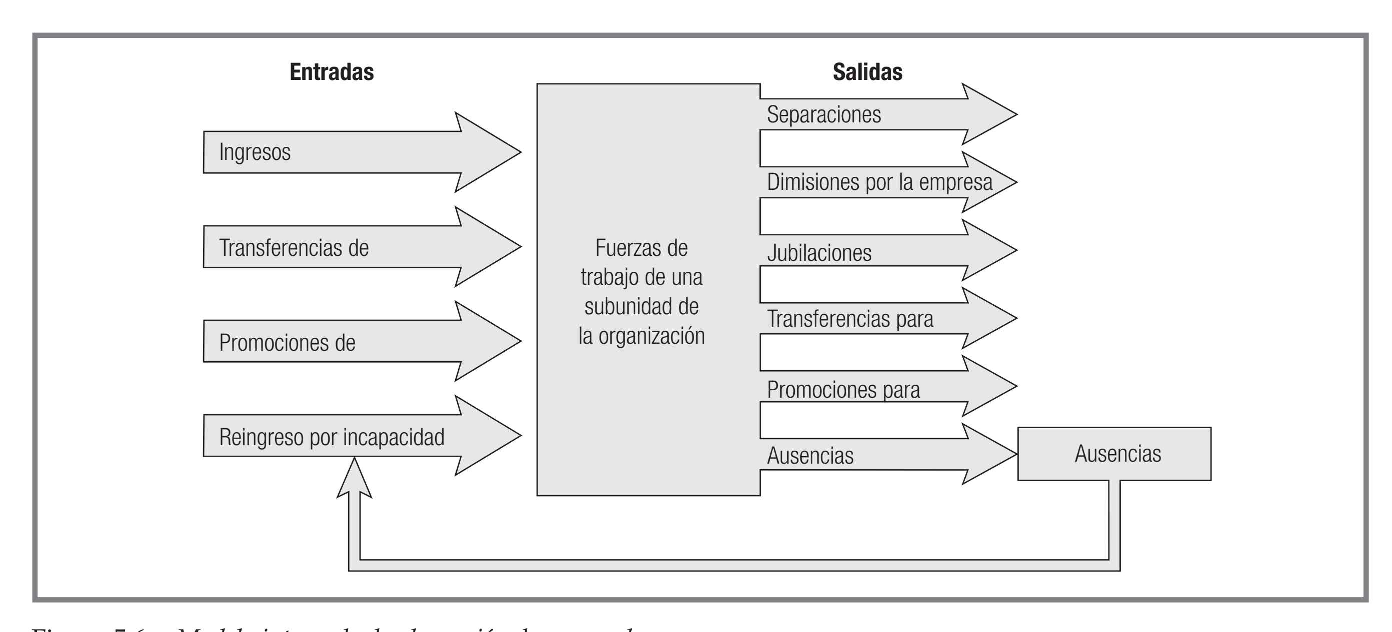


Figura 5.6 *Modelo integrado de planeación de personal.*

Desde el punto de vista del flujo interno, la planeación de personal considera la cambiante composición de la fuerza de trabajo de la organización y da seguimiento a las entradas y salidas de personas, así como su movimiento en la organización. El modelo integrado es un modelo sistemático e incluyente de planeación de personal.

De vuelta al caso introductorio

El desafío de Paramount

Marina solicitó a todos los gerentes de Paramount un análisis de las necesidades de personal en los próximos 12 meses. Les pidió que las separaran en dos clases: personas para reemplazo y personas para expansión. Les solicitó también las características y competencias deseables. ¿Cómo podría ayudarle usted a Marina en esta tarea?

Investigación externa del mercado

Es una investigación del mercado de RH con objeto de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y posteriormente abordarlo. Así, en la investigación externa sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de RH y la identificación de las fuentes de reclutamiento.

Por segmentación del mercado se entiende la división del mercado en diferentes segmentos o clases de candidatos con características definidas, para después analizarlos y abordarlos de manera específica. La segmentación se hace de acuerdo con los intereses particulares de la organización. Cada segmento del mercado tiene características propias, atiende a distintas demandas, tiene diferentes expectativas y aspiraciones, utiliza distintos medios de comunicación y, por lo tanto, se le puede abordar de manera diferente. Si la técnica de reclutamiento a ser utilizada fueran anuncios en los periódicos, ciertamente el periódico elegido para reclutar ejecutivos sería diferente del periódico elegido para reclutar obreros.



***Recuerde:* ¿Cómo abordar el mercado de RH?**

El lector podría preguntar si el reclutamiento debe enfocarse a todo el mercado de RH, como podría sugerir la figura 5.7. El reclutamiento no siempre involucra al mercado de RH en su totalidad. Eso no

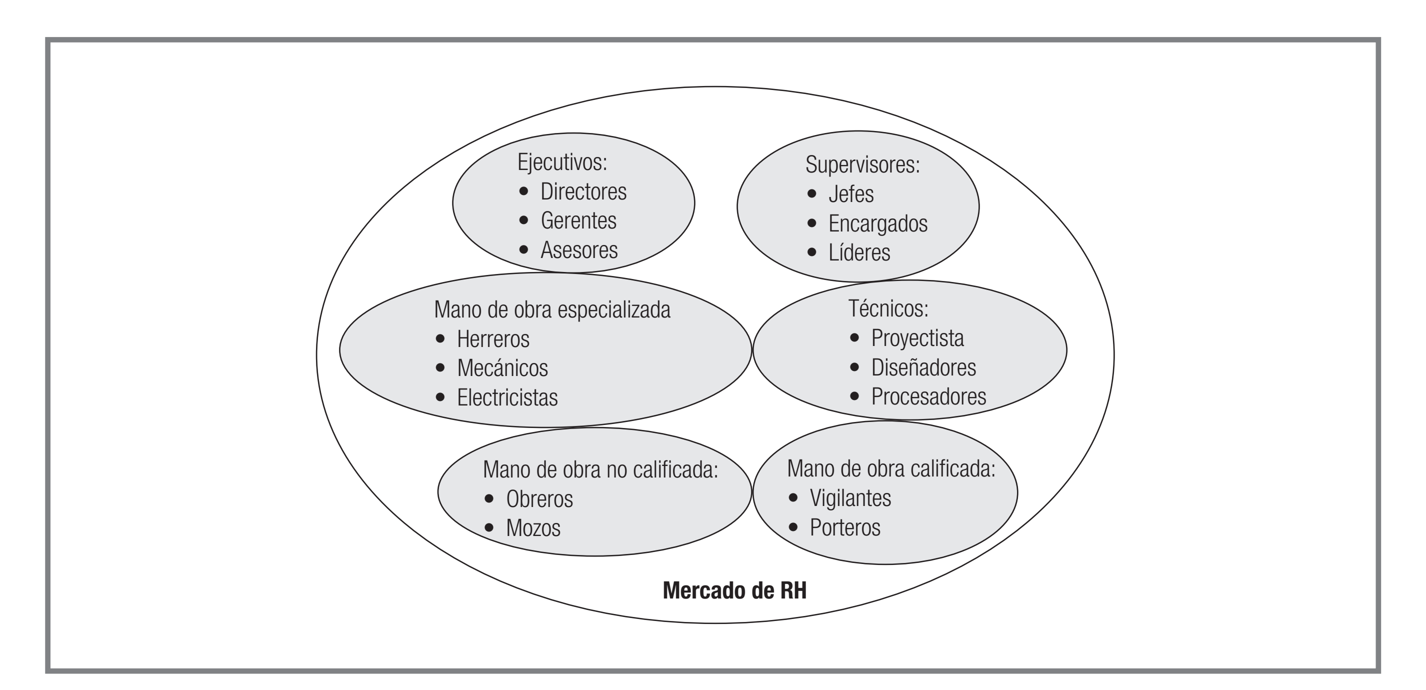


Figura 5.7 *Ejemplo de segmentación del mercado de RH.*

siempre funciona, cuesta caro e inevitablemente da en blancos imprevistos, cuando no logra dar en los blancos pretendidos. El problema básico del reclutamiento es diagnosticar e identificar las fuentes proveedoras de RH que le interesan al mercado, para concentrar en ellas sus esfuerzos de comunicación y de atracción. Esas fuentes proveedoras de recursos humanos son las llamadas fuentes de reclutamiento que representan los blancos específicos sobre los que deberán incidir las técnicas de reclutamiento. Se trata de un problema de localización: dónde buscar los candidatos deseados. O, en otras palabras, ¿dónde están los candidatos que se pretende atraer? Por eso es importante la identificación y localización de las fuentes de reclutamiento que serán los manantiales de aquellos candidatos capaces de atender los requerimientos y exigencias de la organización.

La identificación adecuada de las fuentes de reclutamiento permite a la organización:

a) Aumentar el rendimiento del proceso de reclutamiento, elevando la proporción de candidatos/empleados elegidos para la selección, así como la proporción de candidatos/empleados admitidos.

b) Reducir la duración del proceso de selección al ser más rápido y eficaz.

c) Reducir los costos operativos de reclutamiento por medio del ahorro en la aplicación de sus técnicas y en la eficacia en la búsqueda de talentos.

Una vez realizadas la investigación interna y la investigación externa, el paso siguiente es elegir las técnicas de reclutamiento más indicadas en cada caso. A continuación nos ocuparemos de este aspecto.

El proceso de reclutamiento

El *reclutamiento* implica un *proceso* que varía de acuerdo con la organización. En muchas organizaciones, el inicio del *proceso de reclutamiento* depende de una decisión de *línea.* En otras palabras, el departamento de *reclutamiento* no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente. Como el *reclutamiento* es una función de *staff* sus medidas dependen de una decisión de *línea*, que se oficializa a través de una especie de *orden de servicio*, generalmente denominada *requisición de empleo* o *requisición de personal* como se puede observar en la figura 5.9. Se trata de un documento que debe ser llenado y firmado por la persona responsable de cubrir alguna vacante en su departamento o división. Los elementos involucrados en el documento dependen del grado de complejidad que exista en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, tanto menor son los detalles que el responsable del departamento emisor deberá llenar en el documento.

Nota interesante: La requisición de empleo (RE) es un punto importante de arranque

¿Quién da la salida? La emisión de una *requisición de empleo* o de *personal* presenta ciertas semejanzas con la de una requisición de material. En este caso, cuando la persona encargada la recibe, verifica si en los anaqueles se tiene el material solicitado para entregárselo al solicitante; en caso contrario, emite

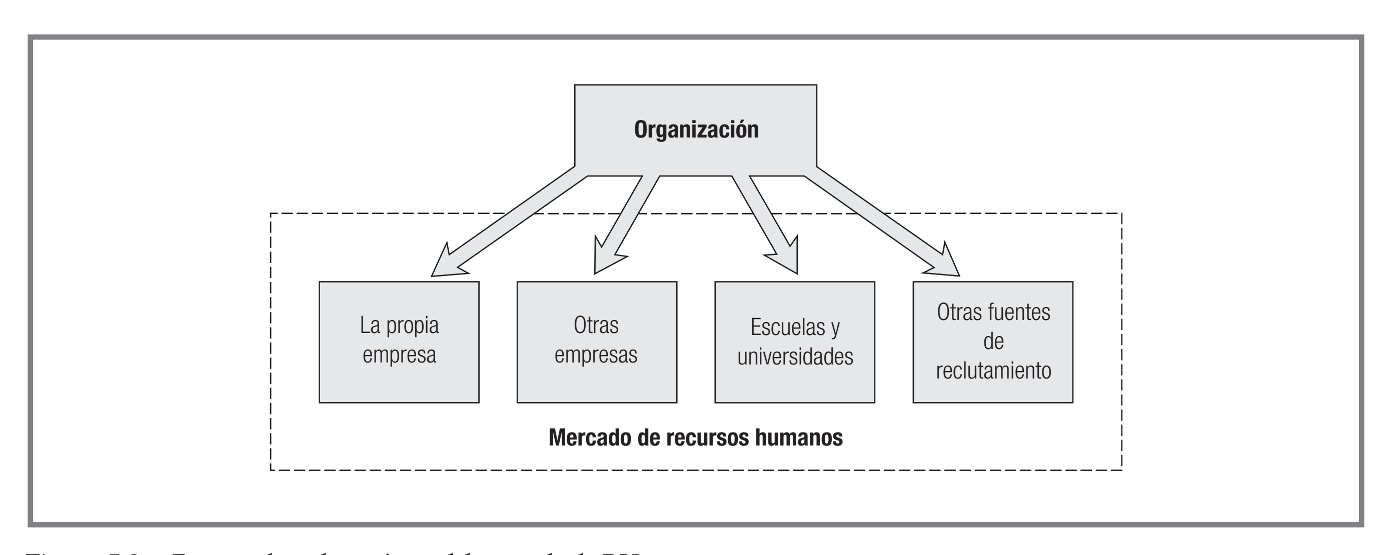


Figura 5.8 *Fuentes de reclutamiento del mercado de RH.*

De: Departamento
Para: División de Relaciones Industriales
Área de Reclutamiento y Selección

Fecha/Emisión
/ /

Fecha/Recibido
/ /

Núm. /

REQUISICIÓN DE EMPLEADO

DIVISIÓN

CLAVE DE LA DIVISIÓN

NOMBRE DEL PUESTO	CLAVE

CANTIDAD	CATEGORÍA

☐ POR REEMPLAZO

REGISTRO	FECHA/SALIDA	NOMBRE	PUESTO
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		

☐ POR AUMENTO DEL PERSONAL

CAUSAS DEL AUMENTO DEL PERSONAL

Figura 5.9 *Modelo de requisición de empleado.*

una orden de compra para que el material sea adquirido de algún proveedor. En el caso de la *requisición de empleo,* cuando el departamento de reclutamiento la recibe, éste verifica en los archivos si existe algún candidato adecuado disponible; si no es el caso, debe reclutarlo por medio de las *técnicas de reclutamiento* particularmente más indicadas. El diagrama de flujo de la figura 5.10 da una idea simplificada del proceso.

Medios de reclutamiento

Verificamos que las *fuentes de reclutamiento* sean las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de *reclutamiento*. En otras palabras, el *mercado de recursos humanos* presenta diversas *fuentes* de recursos humanos que tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que después influirá sobre ellas por medio de múltiples técnicas de *reclutamiento* que buscan atraer candidatos para atender sus necesidades.

También verificamos que el *mercado de RH* está constituido por un conjunto de candidatos, que pueden estar *ocupados* o *empleados (*trabajando en alguna empresa*)* o *disponibles,* (desempleados). Los candidatos *ocupados* o *disponibles* pueden ser tanto *reales* (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como *potenciales* (que no buscan empleo). Los candidatos *empleados,* ya sea *reales* o *potenciales,* se encuentran trabajando en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos *medios de reclutamiento*: el *interno* y el *externo.*

El *reclutamiento* es *externo* cuando se dirige a candidatos, *reales* o *potenciales, disponibles* o *empleados* en otras empresas, su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Es *interno* cuando se dirige a candidatos, *reales* o *potenciales, empleados* únicamente en la propia empresa, su consecuencia es el reclutamiento interno de recursos humanos.

Emisión de la requisición de personal

1a.

2a.

3a.

Archivo del departamento que hace la requisición

Firma del jefe del departamento que hace la requisición

¿Se trata de aumento de personal?

No

Sí

Aprobación de la dirección

Verificación de las claves y nombres en la requisición

Verificación en el archivo de candidatos

¿Hay en el archivo candidatos disponibles?

No

Sí

Convocar a los candidatos

Empleo de otras técnicas de reclutamiento

Atender a los candidatos

Figura 5.10 *Procedimiento de una requisición de empleado.*



Figura 5.11 *El reclutamiento y las situaciones de los candidatos.*

Reclutamiento interno

El *reclutamiento* es *interno* cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos (*movimiento vertical*) o transferidos (*movimiento horizontal*) o transferidos con promoción (*movimiento diagonal*). Así, el reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Promoción de personal.
- Transferencia con promoción de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

El *reclutamiento interno* exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de *reclutamiento* y los demás departamentos de la empresa, e involucra varios sistemas y bancos de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

Por lo tanto, el *reclutamiento interno* se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas, a saber:

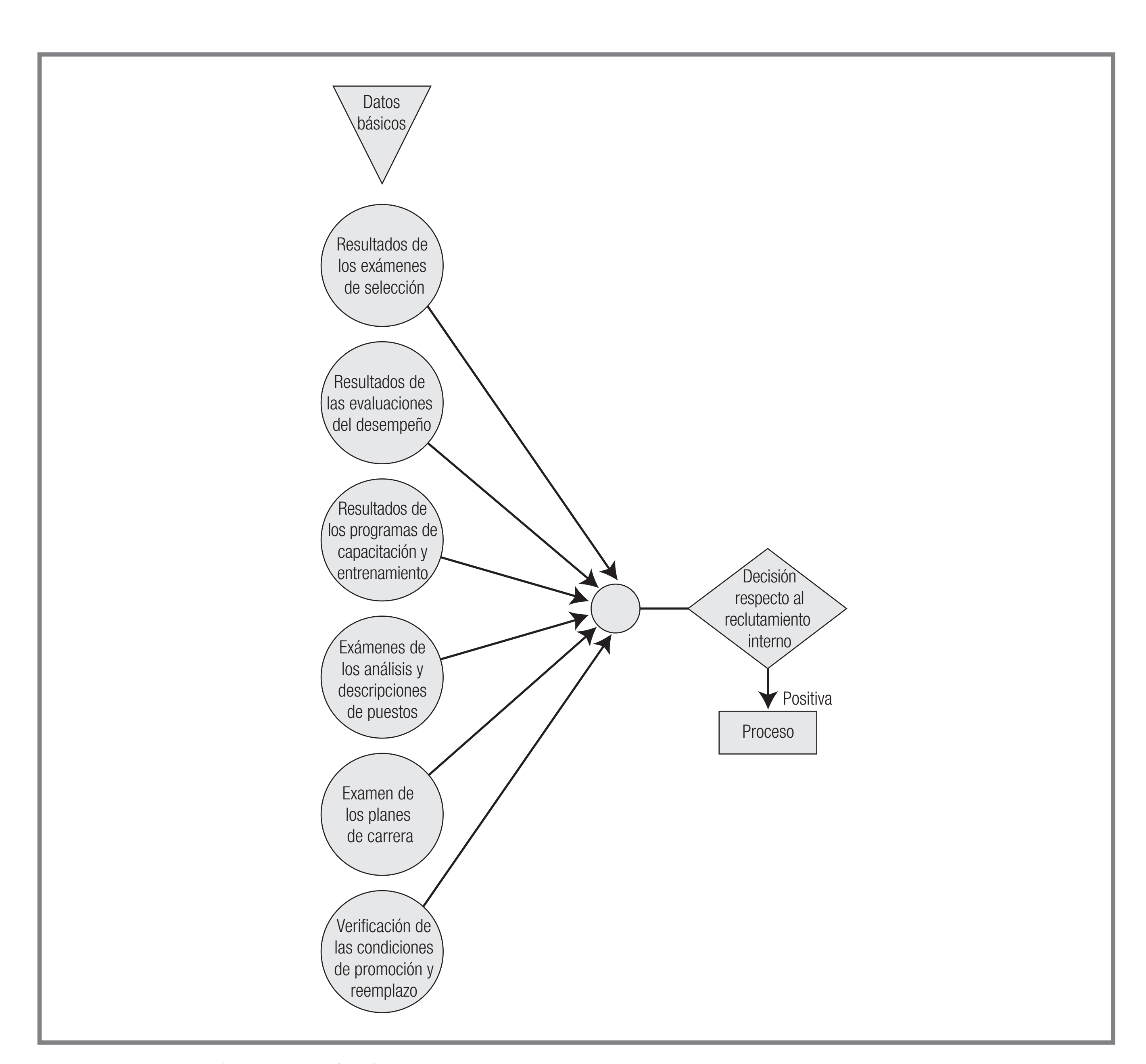


Figura 5.12 *Datos básicos para el reclutamiento interno.*

a) Resultados obtenidos por el candidato interno en los exámenes de selección a los que fue sometido al ingresar a la organización.

b) Resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno.

c) Resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó el candidato interno.

d) Análisis y descripción tanto del puesto actual del candidato interno, como del puesto considerado, con objeto de evaluar las diferencias entre ambos y los requisitos adicionales que puedan ser necesarios.

e) Planes de carrera o incluso planes de movilización de personal para verificar la trayectoria más adecuada del ocupante del puesto considerado.

f) Condiciones de promoción del candidato interno (si está "listo" para ser promovido) y de reemplazo (si ya hay un sustituto preparado para ocupar su lugar).

Para que el reclutamiento interno funcione bien, se necesita una intensa coordinación del departamento de RH con los demás departamentos de la empresa.

1. Ventajas del reclutamiento interno

El *reclutamiento interno* es un procedimiento o movilización interna de recursos humanos. Las *ventajas* principales del *reclutamiento interno* son:

- *Es más económico:* evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etcétera.
- *Es más rápido:* evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo, la espera del día en que se publique el anuncio en el periódico, la espera a que lleguen los candidatos, la posibilidad de que el candidato elegido tenga que trabajar en su actual empleo durante un periodo de aviso previo a su separación, la demora natural del propio proceso de ingreso, entre otras demoras.
- *Presenta un índice mayor de validez y de seguridad,* pues el candidato ya es conocido, ya fue evaluado durante un tiempo y sometido a la valoración de los jefes involucrados; la mayoría de las veces no necesita de un periodo experimental, ni de integración e inducción en la organización, ni de verificación de datos personales al respecto. El margen de error es pequeño debido al volumen de información que la empresa tiene respecto a los empleados.
- *Es una fuente poderosa de motivación para los empleados*, ya que éstos vislumbran la posibilidad de crecimiento dentro de la organización, gracias a las oportunidades que ofrece una futura promoción. Cuando la empresa desarrolla una política congruente de *reclutamiento interno*, ésta estimula en su personal la actitud de mejoramiento constante y de autoevaluación, con objeto de aprovechar las oportunidades o incluso de crearlas.
- *Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal*, que muchas veces tiene su utilidad cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.
- *Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal*, al tener en cuenta que las oportunidades se le ofrecen a los que demuestran aptitudes para merecerlas.

2. Desventajas del reclutamiento interno

Sin embargo, el *reclutamiento interno* presenta algunas *desventajas*:

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo para que puedan promoverlos a un nivel superior al del puesto con el que ingresan, además de motivación suficiente para llegar ahí. Si la organización no ofrece oportunidades de crecimiento en el momento adecuado, correrá el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados, lo que tendrá como consecuencia la apatía, el desinterés o la separación de la organización, con objeto de encontrar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses, pues al ofrecer la oportunidad de crecimiento, crea una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias o no logran obtener aquellas oportunidades. Por ejemplo, cuando se trata de un jefe que no consigue ningún ascenso dentro de la organización o no tiene potencial de desarrollo, pone en los puestos subalternos a personal de potencial limitado para evitar tener competidores futuros, o "estanca" el desempeño y las aspiraciones de aquellos subordinados que en el futuro puedan superarlos.
- Cuando se administra incorrectamente se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina *principio de Peter*: al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. Así, en la medida en que el empleado demuestra competencia en un puesto, la organización lo promueve

continuamente hasta que se detiene en uno por mostrarse incompetente.

- Cuando se realiza continuamente, lleva a los empleados a limitarse cada vez más a las políticas y estrategias de la organización. Esto los lleva a perder creatividad y actitud de innovación. Las personas razonan y piensan únicamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.
- No se puede hacer en términos globales en toda la organización. La idea de que cuando el presidente se separa, la organización puede tomar a un oficinista aprendiz y promover a todo mundo ya fue enterrada hace mucho. Eso provoca una descapitalización del capital humano: la organización pierde un presidente y obtiene un oficinista aprendiz novato e inexperto. Para no dañar el patrimonio humano, el reclutamiento interno debe realizarse en la medida en que los candidatos internos tengan condiciones para igualar a los candidatos externos.

Reclutamiento externo

El *reclutamiento externo* funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas extrañas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de *reclutamiento.* El *reclutamiento externo* incide sobre candidatos *reales* o *potenciales, disponibles* o *empleados* en otras organizaciones y puede involucrar una o más de las *técnicas de reclutamiento* siguientes:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicados o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento en línea (*on line*) a través de la internet.
- Las *técnicas de reclutamiento* citadas son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las *fuentes* de *RH* más adecuadas. Se les denomina *medios de reclutamiento,* ya que son fundamentalmente canales de comunicación.
- En el *reclutamiento externo* existen dos maneras de abordar las *fuentes de reclutamiento:* el *enfoque directo* y el *indirecto*. Las dos se describen en la figura 5.13.

Las principales *técnicas de reclutamiento externo* son las siguientes:

- *Consulta de los archivos de candidatos.* De los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron elegidos en reclutamientos anteriores debe de haber un *curriculum vitae* o una solicitud de empleo archivados en el departamento de reclutamiento. El sistema para archivarlos puede ser por puesto o por área de actividad, lo cual depende del tipo de puestos que existan. Independientemente del sistema adoptado, es útil archivar los candidatos en orden alfabético, considerando el género, la fecha de nacimiento y otras características importantes. Es importante que la empresa tenga siempre las puertas abiertas para recibir candidatos que se presenten espontáneamente, en cualquier momento, aún cuando en ese instante no tenga puestos vacantes. El reclutamiento debe de ser una actividad continua e ininterrumpida que garantice una reserva de candidatos para cualquier eventualidad futura. Además, la organización debe estimular la presentación espontánea de candidatos, recibirlos y mantener, si es posible, contacto eventual con ellos, con objeto de que no se pierda la atractividad ni el interés.
- *Recomendación de candidatos por parte de empleados de la empresa.* Es también un *sistema de reclutamiento* de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos, utiliza un medio de los más eficientes y de amplio espectro de cobertura, ya que con él se llega al candidato por medio del empleado. Éste al recomendar amigos o conocidos se siente reconocido ante la organización y ante el recomendado. A partir de la forma en que se desarrolle el proceso, de manera natural se hace corresponsable junto con la empresa por su admisión. La *recomendación de candidatos por los empleados* refuerza la organización informal y le permite colaborar con la organización formal.
- *Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.* También es un *sistema* de bajo costo, pero cuyo rendimiento y

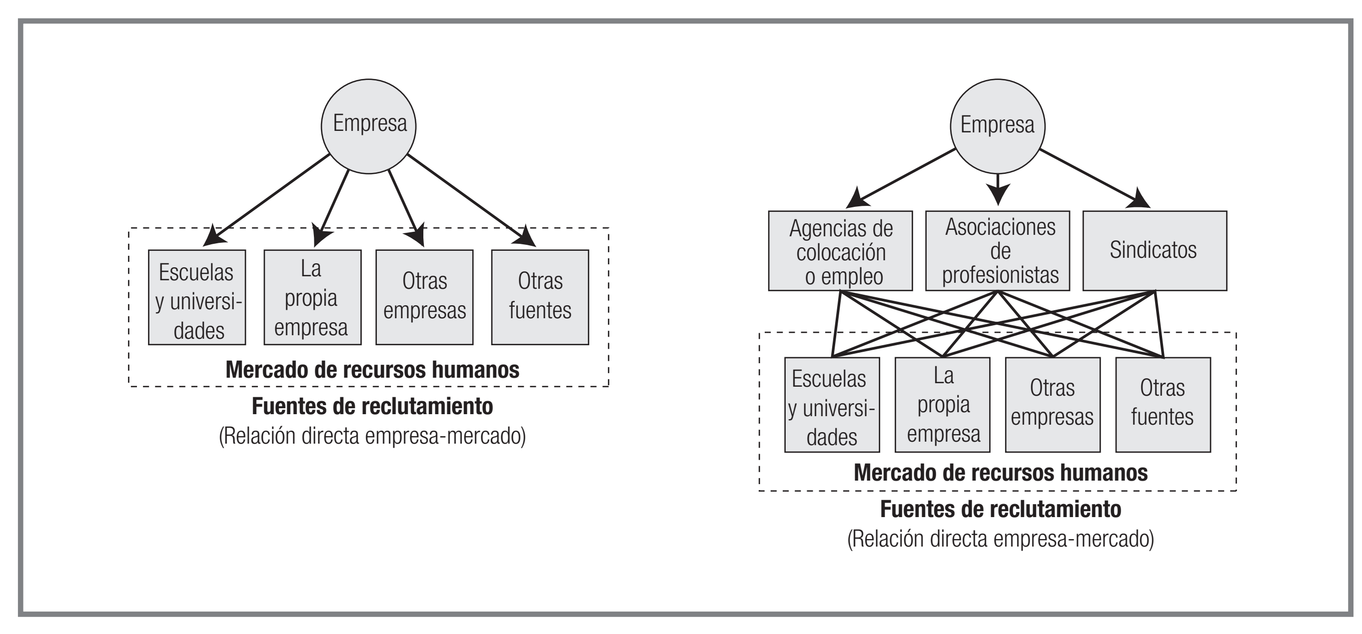


Figura 5.13 *Los enfoques directo e indirecto de reclutamiento externo.*

rapidez en los resultados depende de diversos factores, como la localización de la empresa, la cercanía con lugares de mucho movimiento de personas, proximidad de fuentes de reclutamiento, fácil visualización de los carteles o anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso el medio es estático y el candidato va a él, al tomar la iniciativa. Este sistema se utiliza para puestos de nivel bajo.

- *Contactos con sindicatos y asociaciones de profesionales.* Aun cuando no presenta el rendimiento de las técnicas ya enunciadas, tiene la ventaja de involucrar a otras instituciones en el proceso de reclutamiento, sin elevar los costos. Sirve más como una estrategia de apoyo o esquema residual, que como una estrategia principal.
- *Contactos con universidades, escuelas, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, centros de vinculación empresa-escuela,* con el objeto de divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes por el momento, algunas empresas desarrollan este sistema continuamente, mediante un programa institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento mediante una gran cantidad de material de comunicación en las instituciones citadas.
- *Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas,* con objeto de promover a la empresa y crear un ambiente favorable, con la información sobre qué hace la organización, cuáles son sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece; para ello emplea recursos audiovisuales (películas, diapositivas, etcétera).
- *Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado* en términos de *cooperación mutua.* En algunos casos esos convenios interempresariales se convierten en *asociaciones de reclutamiento* o departamentos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas, los cuales tendrían una mayor amplitud de acción si actuaran aisladamente.
- *Viajes para reclutamiento en otras localidades.* Cuando el *mercado de recursos humanos* local ya está bastante explorado, la empresa puede echar mano del *reclutamiento* en otras ciudades o localidades. Para esto, el personal del departamento de reclutamiento realiza viajes, se instala en algún hotel y hace promoción a través de la radio y de la prensa local. Los candidatos reclutados deben ser trasladados a la localidad en donde se sitúa la empresa, mediante la oferta de una serie de prestaciones y garantías, después de un periodo de prueba.
- *Anuncios en periódicos y revistas.* El *anuncio* en el periódico se considera una de las *técnicas de reclutamiento* más eficiente para atraer candidatos. Es más cuantitativa que cualitativa, porque se dirige a un público general que abarca el medio y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende emplear.

- *Agencias de colocación o empleo.* Con objeto de atender a pequeñas, medianas o grandes empresas, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en *reclutamiento* de personal. Se pueden dedicar a personal de nivel alto, medio o bajo, o a personal de ventas, bancos o mano de obra industrial. Algunas se especializan en *reclutamiento* de ingenieros, otras, en personal para el procesamiento de datos, otras más, en secretarias, y así sucesivamente. El *reclutamiento por medio de agencias de colocación* es uno de los más caros, si bien está recompensado por los factores de tiempo y rendimiento.
- *Reclutamiento* en línea (*on line*). La internet representa un importante canal de contacto entre organizaciones y candidatos. Los *sitios web* para la búsqueda de empleo en internet se multiplican día a día. Las organizaciones apuestan a la internet como un medio para reclutar talentos y reducir los costos de los procesos de integración de recursos humanos, al mismo tiempo que amplían los horizontes de reclutamiento y les facilitan la tarea a los candidatos. La internet proporciona velocidad de información y facilidad para trabajar grandes volúmenes de datos. Permite agilidad, comodidad y economía. El candidato puede acceder a varias oportunidades del mercado (nacional e internacional) desde su casa. En el reclutamiento virtual, el espacio principal del *sitio web* está destinado al registro de currículos. El *currículum vitae* es lo que distingue a un candidato de otro. Las personas anotan su experiencia, aptitudes, aspiraciones, conocimientos y pretensiones para enviárselos a las empresas que buscan candidatos. Al acceder a estos *sitios web*, el internauta encuentra información sobre la empresa, las oportunidades de trabajo, desarrollo de carrera, etc. El único trabajo es teclear los datos solicitados y esperar los resultados.
- *Programas de capacitación (training)*. Muchas empresas desarrollan programas de capacitación con el fin de reclutar, seleccionar y preparar jóvenes salidos de las universidades para que ocupen plazas de nivel gerencial o altamente técnicas después de un periodo de prácticas debidamente supervisado. La época de demanda es al final o al principio de cada año. El número de candidatos (*trainers)* varía de acuerdo con las necesidades futuras de la organización.

La mayoría de las veces se emplean una combinación de estas técnicas de reclutamiento. Los factores *costo* y *tiempo* son importantes en la elección de la técnica o del medio más indicado para el *reclutamiento externo*. De manera general, entre mayor sea la limitación de *tiempo*, es decir, entre mayor sea la urgencia para reclutar un candidato mayor será el *costo* de la *técnica de reclutamiento* empleada. Si el *reclutamiento externo* se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización podrá disponer de candidatos a un *costo* de reclutamiento mucho menor.

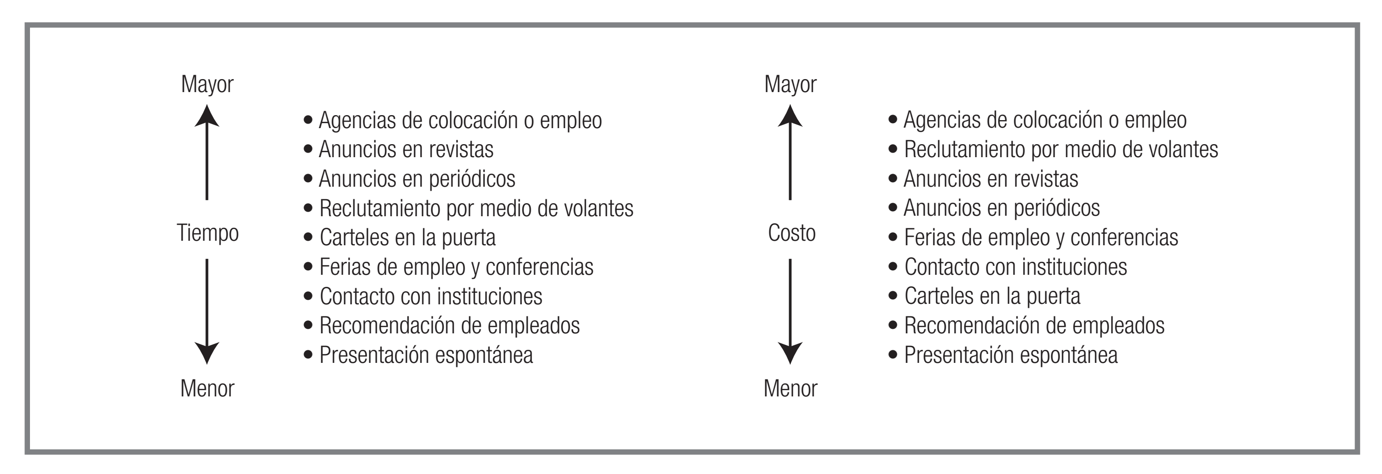


Figura 5.14 *Factores tiempo y costo en la selección de las técnicas de reclutamiento.*

Nota interesante: **Reclutamiento *on line***

Una gran variedad de empresas (como empresas de consultoría y agencias de colocación y selección de personal) emplean la internet de manera intensa. Algunas funcionan como bancos de datos de currículos y cobran por administrar a los candidatos en la web; las cantidades varían desde pequeñas cantidades mensuales hasta una parte proporcional de la remuneración inicial de la persona que va a ser contratada por medio de la agencia. Otras, no le cobran nada al candidato

por la permanencia de los currículos en la red, sino a la empresa que se interesa en contratar a las personas registradas. En los sitios web de esas agencias, el candidato encuentra informaciones y notas interesantes sobre cómo hacer un *curriculum vitae*, cómo comportarse en la entrevista de selección, cómo realizar los exámenes y negociar una buena contratación. Además, los servicios de empleo en la web sirven para investigar cómo está el mercado de trabajo. Por lo tanto, basta consultar las vacantes de interés y enviar el *curriculum vitae*, el *e-mail* y por último esperar el resultado. La internet constituye una valiosa herramienta para acercar a las empresas y a los candidatos aun cuando estén distantes físicamente. Los servicios en línea (*on line*) de reclutamiento abren las puertas de muchas empresas y permiten eliminar etapas de la integración de recursos humanos. Además, permite la creación de bancos de talentos con currículos de candidatos internos (los empleados propios) y externos. Es la tecnología de la información al servicio de la ARH.

1. Ventajas del reclutamiento externo

El *reclutamiento externo* ofrece las ventajas siguientes:

- *Lleva* "sangre nueva" *y experiencia nueva a la organización.* La entrada de recursos humanos ocasiona una importación de ideas nuevas, con diferentes enfoques a los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera en la que los asuntos se conducen dentro de la organización. Mediante el reclutamiento externo, la organización se mantiene actualizada respecto al ambiente externo y al corriente de lo que ocurre en otras empresas.
- *Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización*, especialmente cuando la política es de admitir personal de categoría igual o mayor a la que existe en la empresa.
- *Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos.* Eso no significa que la empresa deje de hacer tales inversiones, sino que aprovecha de inmediato la ganancia de las inversiones hechas por los otros. Tal es la razón de que muchas empresas prefieren el reclutamiento externo, además de pagar salarios más elevados, para evitar los gastos adicionales de la capacitación y desarrollo, obteniendo así resultados de desempeño a corto plazo.

2. Desventajas del reclutamiento externo

De igual forma, el *reclutamiento externo* presenta algunas *desventajas:*

- *Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno.* El tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas para influir en las fuentes de reclutamiento (en la atracción y presentación de los candidatos, en la recepción y selección inicial, en el desarrollo de la selección, los exámenes médicos, la documentación, liberación del candidato del empleo anterior e ingreso) no es poco. Cuanto más elevado es el nivel del puesto, tanto más largo será el periodo y la empresa deberá prever con mayor anticipación la emisión de la requisición de empleo; a fin de que el reclutamiento no sea presionado por los factores de tiempo y urgencia en la obtención del candidato.
- *Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos* en anuncios de periódicos, honorarios de agencias de colocación, gastos operativos relativos a salarios y prestaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formatos, etcétera.
- *En principio es menos seguro que el reclutamiento interno.* Los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no tiene manera de verificar y confirmar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección o de predicción, las empresas aceptan al personal con un contrato por un periodo experimental o de prueba debido a la inseguridad del proceso.
- Cuando se monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, esto puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional, las cuales están fuera de su control. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa en relación con su personal.
- Generalmente afecta a la política salarial de la empresa e influye en los niveles salariales internos, especialmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos no están en equilibrio.

Nota interesante: El cazador de talentos (*headhunter*)

El concepto de *headhunter* (cazador de talentos) se relaciona con los profesionales especializados en el reclutamiento de ejecutivos. Sin embargo, el concepto da la idea del ser humano (o animal) que tiene que ser cazado (o matado) con alguna

arma (instrumento de guerra), esto es típico de la estrategia militar y agresiva que predominó durante décadas en nuestras empresas. Actualmente, el concepto se está transformando en *headbuilding* (constructor o generador de talentos) al catalizar y compartir el conocimiento. El *coaching* y el *mentoring* están detrás de esta transformación.[2]

Reclutamiento mixto

En la práctica, las empresas no hacen sólo *reclutamiento interno* o sólo *reclutamiento externo.* Ambos se complementan. Al hacer un *reclutamiento interno* el individuo que se desplaza a la posición vacante necesita que se cubra su posición actual. Si es sustituido por otro empleado, este otro desplazamiento produce, a su vez, una vacante que necesita ser ocupada. Cuando se hace *reclutamiento interno*, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante *reclutamiento externo*, a menos que se cancele. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte bajo pena de que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

Debido a las *ventajas* y *desventajas* de los *reclutamientos interno y externo*, la mayoría de las empresas han preferido una solución ecléctica: el *reclutamiento mixto*, es decir, aquel que emplea tanto fuentes internas como externas de recursos humanos.

El *reclutamiento mixto* se puede abordar con tres procesos alternativos:

a) *Inicialmente reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno*, en caso de que el primero no dé los resultados deseados. La empresa estará más interesada en la entrada de recursos humanos que en su transformación, es decir, la empresa necesita a corto plazo personal calificado y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos de la altura deseada, echa mano de su propio personal, sin considerar en un principio los criterios de la calificación deseada.

b) *Inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo*, en caso de no obtener los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados en la disputa de las oportunidades existentes. No encontrando candidatos internos de la altura deseada, opta por el reclutamiento externo.

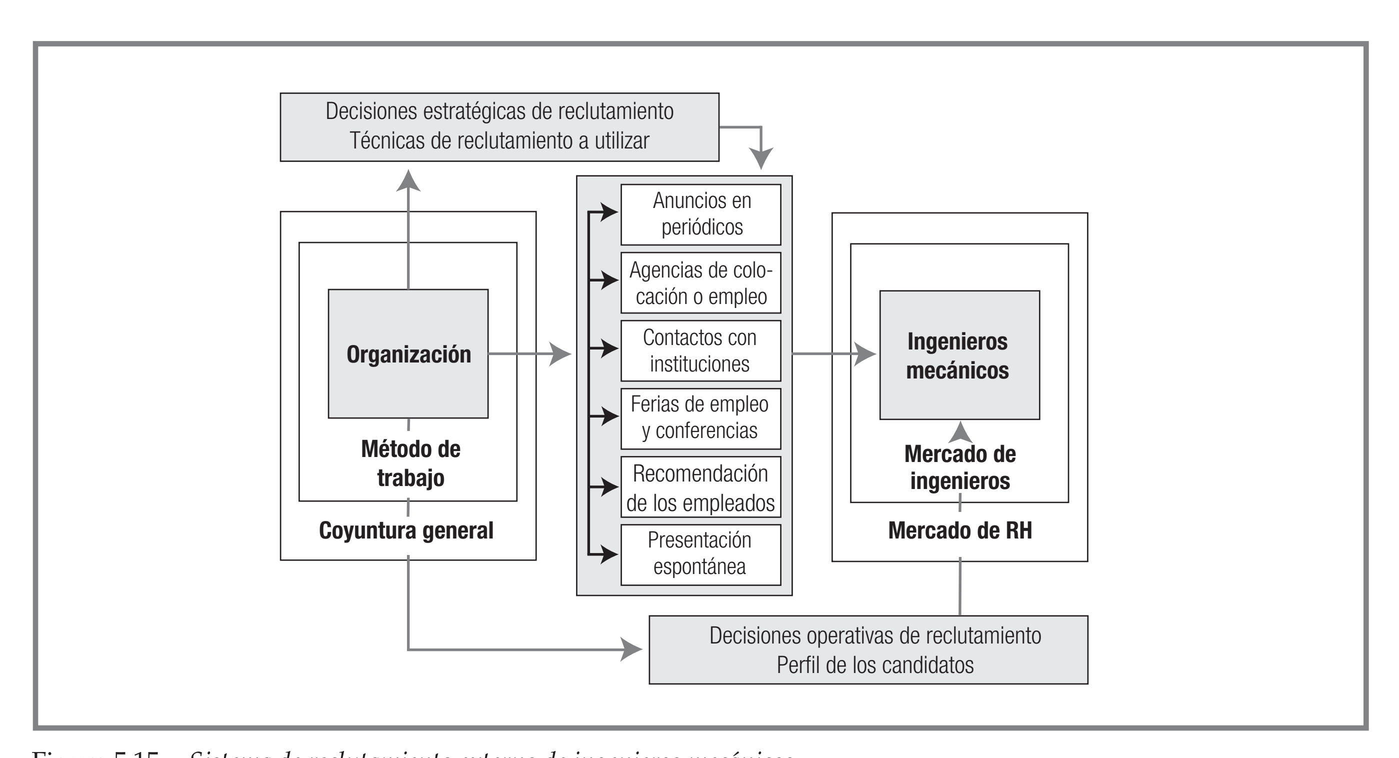


Figura 5.15 *Sistema de reclutamiento externo de ingenieros mecánicos.*

2 CHIAVENATO, Idalberto, *Construção de talentos: coaching & mentoring*, Río de Janeiro, Elsevier, Campus, 1993.

c) *Reclutamiento externo e interno concomitantemente.* Es el caso en el que la empresa está preocupada por llenar la vacante existente ya sea por medio de *input* (entradas) o mediante transformaciones de los recursos humanos. Una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos que a los externos, en caso de igualdad de condiciones entre ellos. Con esto, la empresa se asegura de no estar descapitalizando sus recursos humanos, al mismo tiempo que crea condiciones de saludable competencia profesional.

De vuelta al caso introductorio

El desafío de Paramount

Además de lo anterior, Marina piensa en atraer talentos a través de todos los medios posibles, principalmente a través de:

1. La recomendación de candidatos por los propios empleados.
2. Transformar a cada empleado de la empresa en un reclutador de personas.
3. Crear un banco de datos con los talentos existentes en la organización para aprovecharlos en el reclutamiento interno.
4. Utilizar intensivamente los medios virtuales, como la internet y la intranet.
5. Utilizar a todos los socios de la organización: clientes, proveedores, accionistas, etc. en el proceso de atraer talentos.

¿Qué le podría sugerir usted a Marina?

Resumen

El *subsistema de integración de recursos humanos* se dedica al reclutamiento y selección de personal. La organización como sistema abierto, interactúa con el mercado de recursos humanos y sufre profundas influencias del mercado de trabajo. Los mecanismos de oferta y demanda de esos mercados tienen repercusiones tanto para los candidatos como para las organizaciones que actúan en ellos. Además, como *sistemas abiertos,* las organizaciones se caracterizan por la *rotación de personal* (cuyas causas pueden ser *internas* o *externas*), que imponen costos primarios y secundarios a la organización. El absentismo constituye otro factor de incertidumbre y de imprevisibilidad para las organizaciones.

En este escenario, el *reclutamiento* representa un sistema que procura atraer candidatos de las fuentes de reclutamiento identificadas y localizadas en el mercado de recursos humanos. El *proceso de reclutamiento* comienza con la emisión de la requisición de empleo: el departamento que hace la requisición (línea) es el que toma la decisión de reclutar candidatos. El departamento de reclutamiento (*staff*) es el que elige los medios, el *reclutamiento interno, externo* o *mixto,* con objeto de tener las mayores ventajas en el proceso y los mejores candidatos. El *reclutamiento externo* puede utilizar una o más de las técnicas siguientes: archivo de candidatos, recomendación de candidatos por los empleados, carteles en la puerta, contactos con sindicatos, con asociaciones de profesionales, con escuelas y universidades, asociaciones de reclutamiento, viajes de reclutamiento, anuncios en periódicos o revistas, agencias de colocación o empleo, etcétera.

Conceptos clave

Absentismo

Candidatos *(trainers)*

Entrevista de separación o de salida

Fuentes de reclutamiento

Mercado de RH

Mercado de trabajo

Reclutamiento

Reclutamiento externo

Reclutamiento interno

Reclutamiento mixto

Reclutamiento *on line*

Requisición de empleo

Técnicas de reclutamiento

Preguntas de análisis

1. ¿Cuáles son las características del mercado de RH en situación de oferta?
2. ¿Qué es la rotación de personal y cómo puede calcularse?
3. ¿Cuáles son las posibles causas internas y externas de la rotación de personal?
4. Haga un plan o un formulario para la entrevista de separación, que permita identificar y elaborar una tabla con las causas de separación.
5. Elabore un esquema para hacer una tabla de los costos primarios de la rotación de personal.
6. Defina los costos secundarios de la rotación de personal.
7. Defina el concepto y apunte la ecuación de ausentismo.
8. ¿Qué es el reclutamiento de personal y qué son las fuentes de reclutamiento?
9. Reclutamiento es una responsabilidad de línea y una función de *staff*. Explique.
10. Explique el proceso de reclutamiento.
11. Compare las ventajas y las desventajas de reclutamiento interno y externo.
12. Explique y compare las principales técnicas de reclutamiento externo.
13. ¿Cómo se puede utilizar el reclutamiento mixto?

Caso

Eli Lilly: Una fábrica de nivel mundial gracias a las personas[3]

En Cosmópolis, en São Paulo, en medio de una plantación de mandioca, este laboratorio estadounidense instaló su más moderna fábrica para la producción de antibióticos inyectables. Se trata de un lugar casi desértico y silencioso en donde ingenieros, ejecutivos y trabajadores se visten como cirujanos. En la fábrica de Cosmópolis, la contaminación del ambiente es nula y la calidad de los procesos, altísima. Sus 300 empleados están capacitados para cuidar los detalles. Eso es lo que la hace una fábrica de clase mundial. Este año, la fábrica será verificada por la Food and Drug Administration, FDA (órgano estadounidense responsable de la inspección de alimentos y medicamentos). Después de esta verificación, sus medicamentos podrán venderse en todo el mundo.

Los antibióticos son productos de la modernidad que normalmente funcionan tan bien que sólo se sabe de ellos cuando fallan. Los empleados de la fábrica saben que la salud de muchas personas puede depender de la calidad de los productos que ellos elaboran. Todos participan en la definición de cómo realizar los procesos de la fábrica. A partir de esto se establece un compromiso: el de seguir religiosamente esas determinaciones.

La clave para que el grupo funcione con independencia y autonomía son información y capacitación. En la fábrica cada uno de los empleados, incluso los altos ejecutivos, tiene en promedio 10 horas mensuales de capacitación básica, con cursos que van desde liderazgo hasta administración del tiempo y de la calidad. Estas informaciones son las que determinan si el empleado puede o no desempañar ciertas tareas. Cada empleado pasa toda una semana aprendiendo a vestirse para entrar en el sector en el que trabaja. Esto es importante porque allá dentro todo tiene que ser perfecto y él es el responsable de que sea así. Todos los días antes de entrar en el aséptico y solitario mundo de la cristalización estéril, uno de los procesos críticos de la producción de antibióticos inyectables, el empleado entra a la intranet de Eli Lilly. El objetivo es acceder a las novedades en el desarrollo del área de

3 VASSALLO, Claudia, "O futuro mora aqui", *Exame*, febrero de 2001, núm. 734, pp. 35-54.

productos, de tecnología y obtener información sobre el desempeño financiero de la empresa, con sede en Indianápolis, Estados Unidos. Como el resto de los 32 000 empleados esparcidos en todo el mundo, este empleado es socio de Lilly. Existe una obsesión por la calidad: en las operaciones con una calidad de nivel mundial existe una obcecación por la perfección en los procesos de producción.

La fábrica del futuro depende de profesionales como él. Quienes deberán utilizar menos las manos y más la cabeza. Necesitan estar en constante desafío. Para esto, las líneas de producción deben transformarse en espacios de desarrollo continuo, en donde la administración del conocimiento sea algo más que un término de moda.

Ejercicios

Después de una reunión entre el director presidente, el director industrial y el director administrativo, se le solicitó al GRH de Metalúrgica Santa Rita S.A. (Mesarisa), Alberto Oliveira, reclutar y seleccionar candidatos para tres nuevas plazas dentro de la estructura organizacional de la empresa: un gerente del departamento de compras (que estaría subordinado al director industrial), un jefe de programación de materiales (que estaría subordinado al gerente del departamento de producción) y un supervisor de compras técnicas (que estaría subordinado indirectamente al gerente del departamento de compras).

Sin embargo, Alberto Oliveira necesitaba precisar algunos detalles: no tenía información alguna respecto a esos tres nuevos puestos, no sabía cuál sería el nivel salarial de cada uno de ellos, ni tampoco las características y requisitos que se deberían indagar en los posibles candidatos. Su principal preocupación era que últimamente el mercado de trabajo de los profesionales de compras había estado muy activo y en situación de oferta, a pesar del elevado índice de desempleo en el mercado general. Posiblemente, el jefe de programación de materiales y el supervisor de compras técnicas pueden buscarse mediante reclutamiento mixto. Pero el gerente del departamento de compras tendría que ser reclutado afuera.

Para simplificar las cosas, Alberto Oliveira pensó poner sobre papel todos los detalles y acciones que tendría que coordinar con sus subordinados desde las especificaciones de puestos que deberán cubrir hasta el plan de reclutamiento a realizar, así como las técnicas de reclutamiento e incluso la redacción de un posible anuncio en el periódico. ¿Cómo organizar todas las ideas sobre este asunto?

6

Selección de personal

Lo que verá en este capítulo

- Concepto de selección de personal.
- Bases para la selección de personal.
- Entrevista de selección.
- Proceso de selección.

Objetivos de aprendizaje

- Mostrar el proceso de selección de personal y sus características.
- Presentar los medios para optimizar el proceso de selección.

Caso introductorio

La opción democrática de Gables

Anteriormente, quien se ocupaba de la selección de personal en Gables era el área de recursos humanos (RH). Todo gerente que necesitara llenar una vacante en su departamento, llenaba una requisición de personal y la enviaba a RH. Ahí se realizaba todo el proceso y después de algún tiempo mandaban cuatro o cinco candidatos para que el gerente escogiera a uno de ellos o a ninguno. Después de esto, el gerente podía continuar tranquilamente con sus tareas técnicas. Pero, el mundo ha cambiado y a los gerentes se les presentaron nuevas necesidades de habilidades y competencias, que el viejo proceso de selección no contemplaba ya que generalmente ofrecía resultados frustrantes. Francisco Bueno, el gerente de RH de Gables, quien conocía del problema empezó a involucrar paulatinamente a los gerentes de línea en el proceso de selección. A partir de entonces RH se dedicó a recibir a los candidatos, veía que cubrieran el currículo, hacía la labor inicial y los conducía a la primera entrevista con los gerentes de línea. Los preaprobados eran sometidos a exámenes y pruebas.

La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El *reclutamiento* y la *selección* de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada y, por lo tanto, una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla.

Mientras en la tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad, a través de varias técnicas de comunicación, a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante, en la selección, la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempañarlo bien. Así, el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima: los candidatos. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización.

El concepto de selección de personal

Hay un dicho popular que dice que la selección consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado. En otras palabras, la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos:

a) Adecuación de la persona al trabajo.

b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Si todas las personas fueran iguales y tuvieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, podríamos olvidarnos de la selección de personal. Pero la variabilidad humana es enorme: las diferencias individuales tanto en el plano físico (estatura, peso, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) como en el plano psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades mentales, etc.) llevan a que las personas se comporten de manera diferente, a que perciban las situaciones y a que tengan desempeños también diferentes (con mayor o menor éxito) en las organizaciones. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender una tarea como en la manera de realizarla una vez aprendida. La estimación *a priori* de estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) es tarea de la selección de personal.

El proceso selectivo debe de proporcionar, no sólo un diagnóstico, sino especialmente un pronóstico de esas dos variables. No sólo dar una idea actual, sino también una proyección de cómo serán en el futuro el aprendizaje y el nivel de realización.

Nota interesante: Las bases del proceso selectivo

El punto de partida de todo proceso de selección son los datos y la información vertida por el análisis y las especificaciones de puestos. Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, dado que la finalidad de éstos es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante. Por un lado, tenemos el análisis y las especificaciones de dicho puesto, con la indicación de los requisitos indispensables que debe tener su futuro ocupante; y por el otro, tenemos a los candidatos con diferencias profundas, disputándose un mismo empleo.

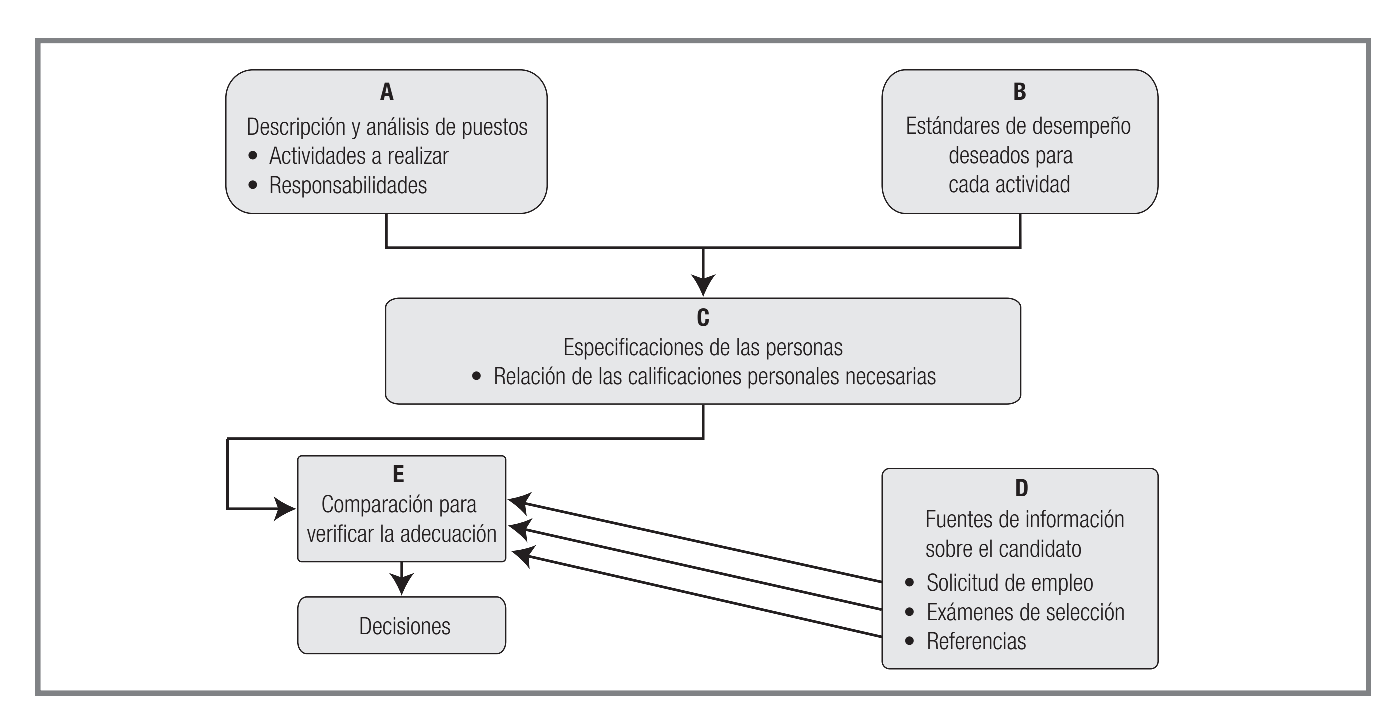


Figura 6.1 *Proceso de selección de personal.*

En estos términos, la selección toma la forma de un proceso de comparación y de decisión.

Selección como un proceso de comparación

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado los requisitos *del puesto* vacante (son los requisitos que exige el puesto a quien lo desempeñe) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección. La primera variable se denominará la variable *x*, y la segunda, la variable *y*, como se muestra en la figura 6.2.

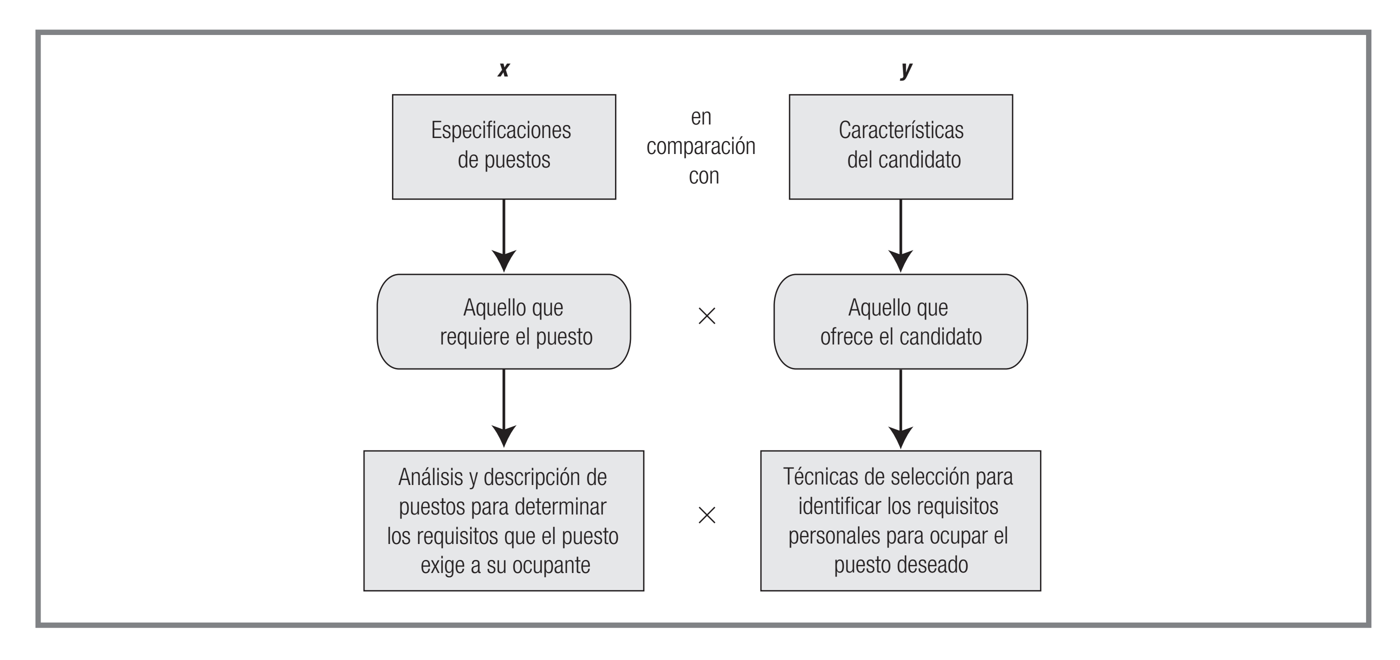


Figura 6.2 *Selección de personal como comparación.*

Cuando x es mayor que y, se dice que el candidato no satisface las condiciones ideales para ocupar determinado puesto, por lo tanto se le rechaza. Cuando x y y son iguales, se dice que el candidato reúne las condiciones, por lo tanto se le emplea. Cuando la variable y es mayor que x, el candidato reúne más características de las exigidas para el puesto, por lo que resulta sobrecalificado para éste. En realidad esa comparación no se concentra sólo en el punto de igualdad entre las variables, sino en un determinado nivel de aceptación, alrededor del punto ideal se admite cierta flexibilidad en mayor o menor medida. Esto equivale a los límites de tolerancia en los procesos de control de calidad. Esta comparación exige que la descripción y el análisis de puestos se transformen en una *ficha profesiográfica* o ficha de especificaciones, a partir de la cual se pueda estructurar con mayor rigor el proceso de selección.



Nota interesante: Comparación selectiva

En el fondo, la comparación es similar al esquema de inspección de control de calidad utilizado en la recepción de productos, materias primas o materiales en determinadas industrias. El estándar de comparación es siempre un modelo que contiene las especificaciones y medidas solicitadas al proveedor. Si los productos o materias primas proporcionadas corresponden al estándar o se acercan a él dentro de cierto nivel de tolerancia, se aceptan y envían al departamento solicitante; pero si las medidas y las especificaciones están fuera del nivel de tolerancia permitido, los productos o las materias primas se rechazan y, por lo tanto, se devuelven al proveedor. Esta comparación es la función de un departamento de *staff* especializado en el control de calidad.

Selección como un proceso de decisión

Una vez realizada la comparación entre los requisitos que exige el puesto y los ofrecidos por los candidatos, puede ocurrir que varios de los candidatos tengan requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuestos al departamento que los solicitó para la ocupación del puesto vacante. El departamento de *selección* (*staff*) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada, con la aplicación de técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuados para ocupar el puesto. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así, la selección es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de *staff* (prestación de los servicios del departamento especializado).

Como proceso de *decisión*, la selección de personal admite tres modelos de comportamiento:[1]

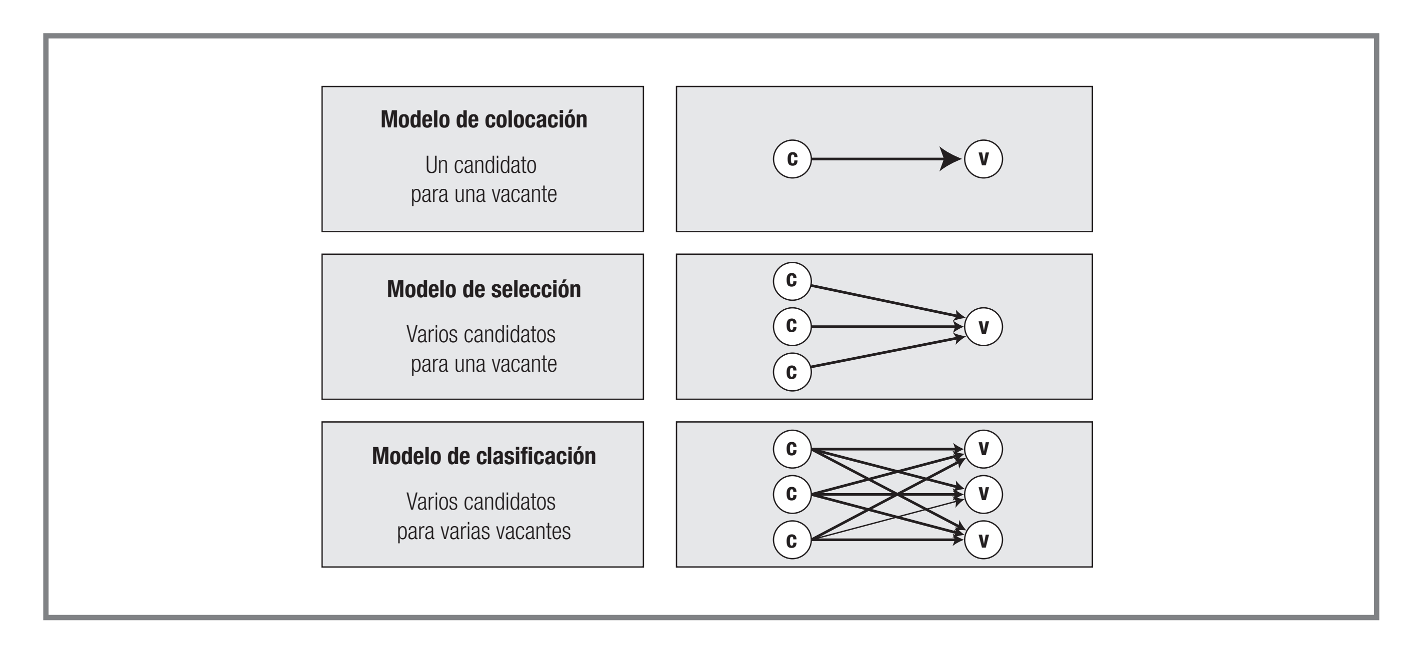


Figura 6.3 *Modelos de colocación, selección y clasificación de candidatos.*

1 Este concepto se basa en CARELLI, Antonio, *Seleção de pessoal: uma abordagem empírica*, 1972, tesis doctoral, Instituto de psicología, Universidad de São Paulo, São Paulo, pp. 27-31.

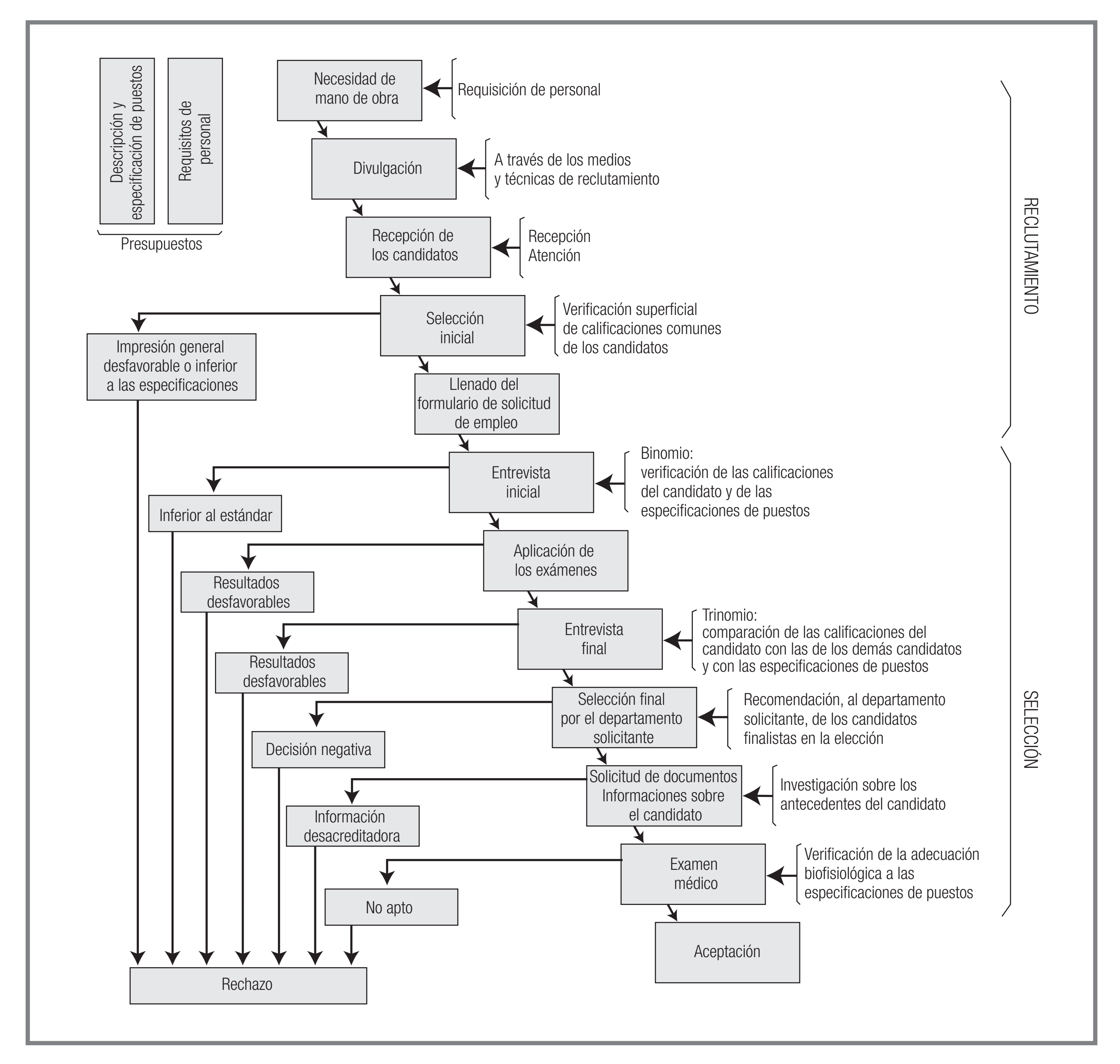


Figura 6.4 *Diagrama de flujo de un proceso de reclutamiento y selección de RH que muestra el modelo de selección de personal.*[2]

a) *Modelo de colocación*, cuando no se incluye la categoría de rechazo. En este modelo hay un solo candidato y una sola vacante, que debe ocupar ese candidato. En otras palabras, el candidato que se presenta debe ser admitido sin sufrir rechazo alguno.

b) *Modelo de selección*, cuando hay varios candidatos y una sola vacante a cubrir. Se compara cada candidato con los requisitos que exige el puesto, las alternativas son: aprobación o rechazo. Si se rechaza, queda eliminado del proceso, ya que hay varios candidatos para una sola vacante.

c) *Modelo de clasificación*. Éste es un enfoque más amplio y situacional, en el que existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada

2 Adaptado de UHRBACK, Richard S., "Mental alertness as aids in selecting employees", *Personnel*, 1936, núm. 12, p. 231.

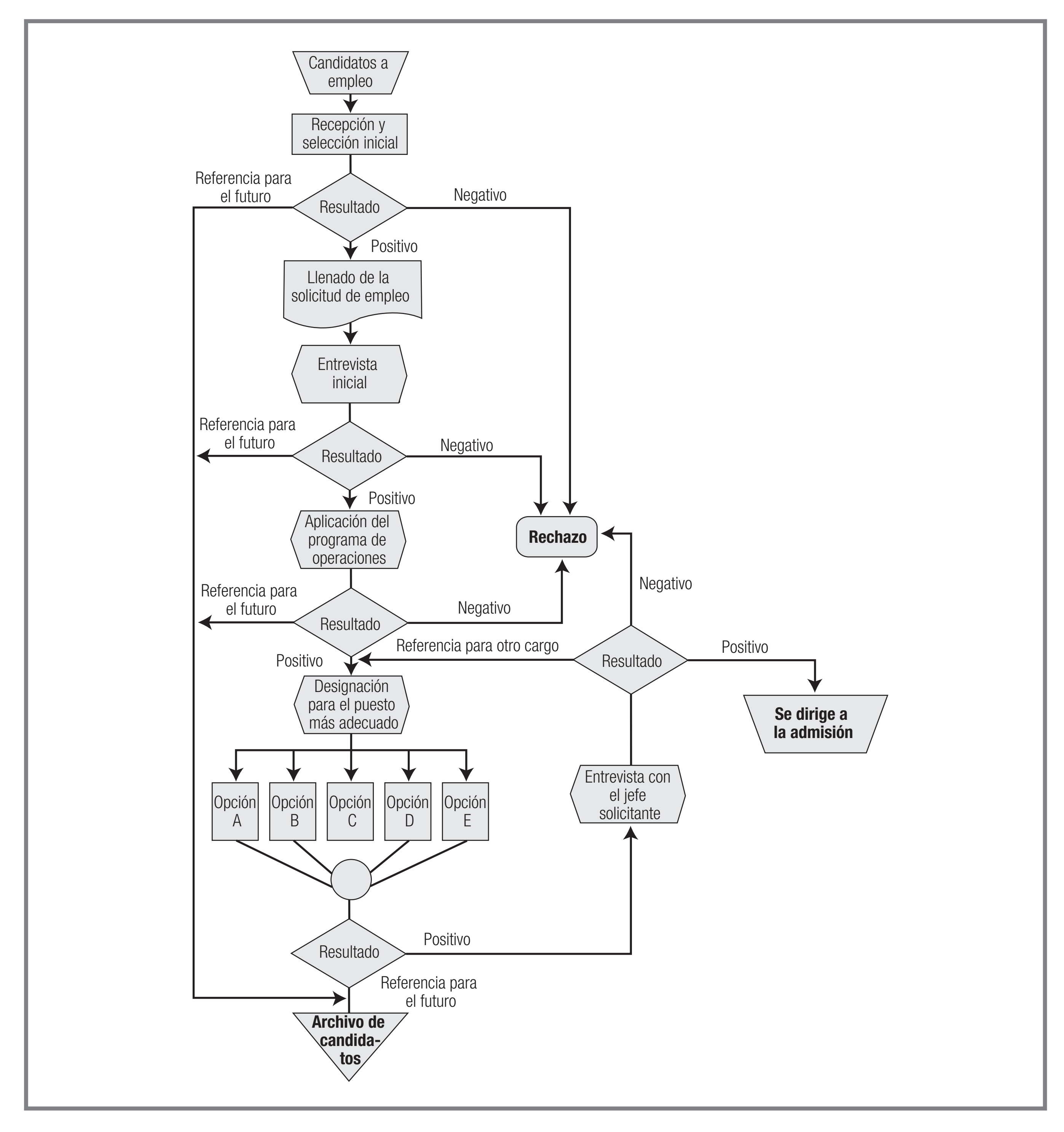


Figura 6.5 *Diagrama de flujo de un sistema de reclutamiento y selección de RH que muestra el modelo de clasificación de candidatos.*[3]

candidato. Cada candidato se compara con los requisitos que exige cada uno de los puestos que se pretenden llenar. Para el candidato hay entonces dos opciones por puesto: ser aprobado o ser rechazado. Si es rechazado, se le compara con los requisitos que exigen los demás puestos a llenar, hasta agotar posibilidades de las vacantes, por ello se le denomina modelo de clasificación. Para cada puesto vacante se

3 Adaptada de CARELI, Antonio, *Seleção treinamento e integração do empregado na empresa*, São Paulo, MTSP, DNSHT, INPS, Fundacentro, PNVT, META IV, 1973, p. 9.

presentan varios candidatos que se lo disputan, sólo uno de ellos podrá ocuparlo si es aprobado.

El modelo de clasificación se basa en un concepto más amplio de candidato, es decir, la organización no lo considera para un determinado y único puesto, sino como un candidato para la organización, que se colocará en el puesto más adecuado con base en sus características personales. Así, como base para el programa de clasificación existen dos requisitos:

a) *Técnicas de selección* capaces de proporcionar información relacionadas con los diferentes puestos y permitir la comparación entre los candidatos en relación con los distintos puestos.
b) *Modelos de selección* que permitan una ganancia máxima en las decisiones sobre los candidatos o simplemente estándares cualitativos de resultados.

El modelo de clasificación es mejor que los modelos de colocación y selección en relación con el aprovechamiento de los candidatos, la eficiencia de los procesos (debido a que involucra a la totalidad de los puestos a ser ocupados) y a la reducción de los costos necesarios (ya que este proceso evita duplicación de gastos).

Bases para la selección de personal

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de elección, para tener validez necesita apoyarse en algún estándar o criterio. Éste se obtiene de los requisitos del puesto vacante; de tal manera, que el punto de partida es obtener la información sobre el puesto.

Obtención de la información sobre el puesto

Las informaciones sobre el puesto vacante se pueden obtener de cinco maneras:

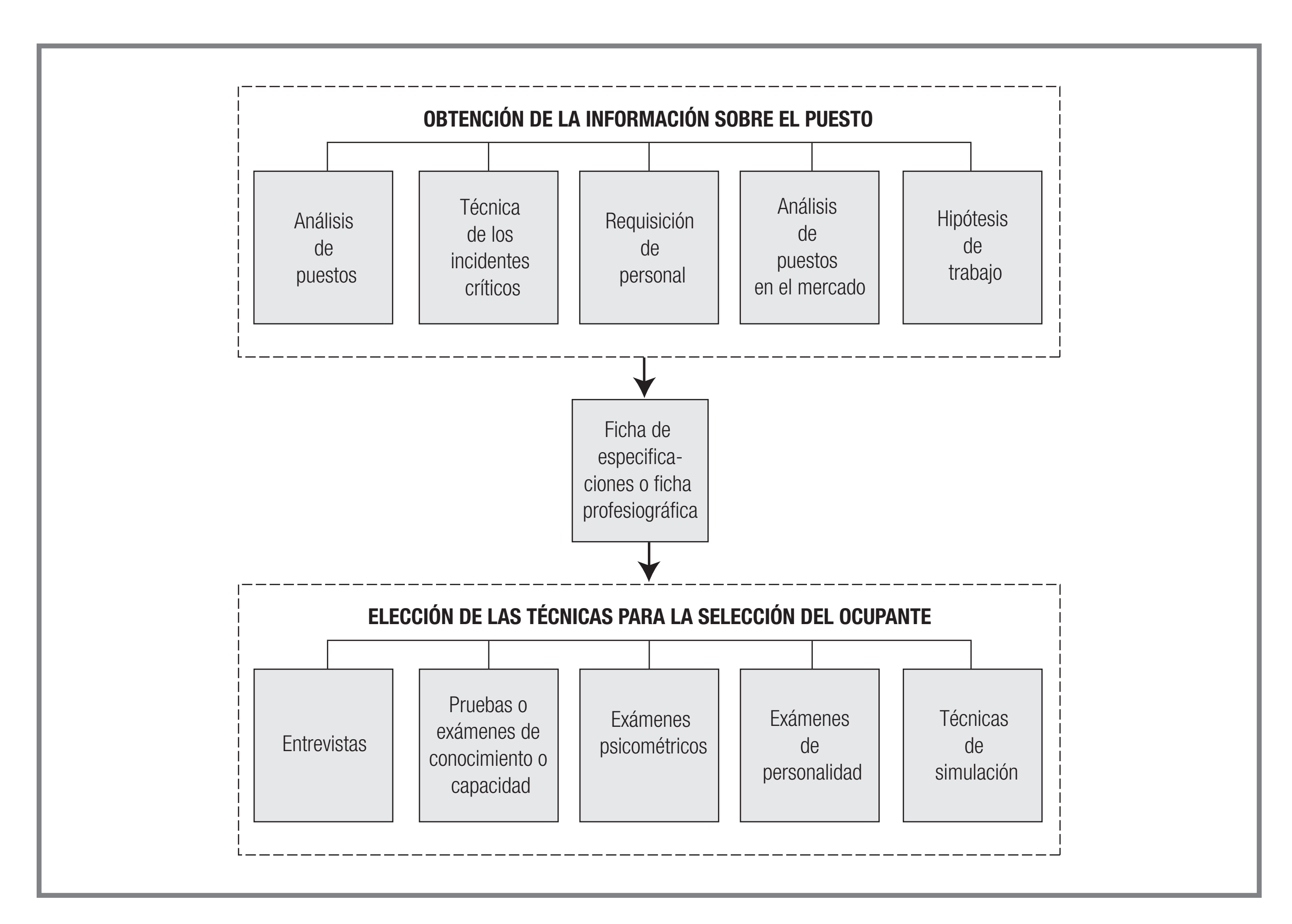


Figura 6.6 *Obtención de información sobre el puesto como base para el proceso de selección.*

Habilidades deseables	Habilidades indeseables
• Afabilidad en el trato con las personas • Facilidad para relacionarse • Disposición para complacer al cliente • Resistencia a la frustración • Facilidad de expresión • Facilidad para trabajar en equipo • Buena memoria • Concentración visual y mental • Facilidad para los números	• Irritabilidad • Introversión • Impaciencia • Poco control emocional • Dificultad de expresión • Dificultad para relacionarse • Mala memoria • Dispersión mental • Falta de facilidad para los números

Figura 6.7 *Técnica de incidentes críticos para el puesto de vendedor de mostrador.*

1. *Descripción y análisis de puestos:* es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe —elementos de las especificaciones de puestos—) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante en la selección es la información respecto a los requisitos y las características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características.
2. *Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:*[4] consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrán como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables (que favorecen al desempeño) y las indeseables (que desfavorecen al desempeño) de los futuros candidatos. Obviamente, tiene el inconveniente de basarse en el arbitrio del jefe inmediato; además, es difícil definir lo que este último considera como comportamiento deseable o indeseable.
3. *Requisición de personal:* consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y características. Todo el esquema de selección se basa en estos datos.
4. *Análisis de puestos en el mercado:* cuando se trata de algún puesto nuevo, sobre el que la empresa no tiene ninguna definición *a priori*, ni siquiera el jefe inmediato, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y las características de quienes los desempeñan.
4. *Hipótesis de trabajo:* en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las alternativas anteriores, sólo queda el empleo de la hipótesis de trabajo, es decir una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.

Esta información respecto al puesto vacante es traducida por el departamento de selección a su lenguaje de trabajo. En otras palabras, la información que recibe el departamento respecto a los puestos y a sus ocupantes es transformada en una ficha de especificaciones del puesto o ficha profesiográfica, que debe de contener los atributos psicológicos y físicos que debe satisfacer la persona que desempeñe el puesto considerado. Con esta ficha, el departamento de selección puede establecer las técnicas de selección pertinentes al caso.

La *ficha profesiográfica* representa una especie de codificación de las características que debe tener el ocupante del puesto. De este modo, el seleccionador podrá saber qué y cuánto investigar en los candidatos.

4 FLANAGAN, J.C., "The critical incident technique", *Psychological Bulletin*, 1954, núm 51, pp. 327-358.

FICHA PROFESIOGRÁFICA

Puesto: ______

División: ______

Descripción del puesto:

______

______

Equipo de trabajo:

Nivel de escolaridad:

Experiencia profesional:

Condiciones de trabajo:

Relaciones humanas:

Tipo de actividad:

Características psicológicas del ocupante:

Características físicas del ocupante:

Exámenes o pruebas a aplicarle:

Figura 6.8 *Ejemplo de ficha profesiográfica.*

De vuelta al caso introductorio

La opción democrática de Gables

Sin embargo, Francisco Bueno se dio cuenta de que los gerentes necesitaban una capacitación sobre técnicas de entrevista y evaluación de candidatos para ser más eficaces como protagonistas, y ya no como espectadores del proceso de selección. Por lo tanto, programó una capacitación en entrevista y selección de talentos. Si usted estuviera en el lugar de Bueno, ¿cómo elaboraría el programa para esta capacitación?

Elección de las técnicas de selección

Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se pueden clasificar en cinco grupos:

- **1. Entrevista de selección**
  - Dirigidas (con una orientación determinada)
  - No dirigidas (sin una orientación o libre)
- **2. Pruebas de conocimientos o habilidades**
  - Generales
    - de cultura general
    - de idiomas
  - Específicas
    - de cultura profesional
    - de conocimientos técnicos
- **3. Exámenes psicológicos**
  - De aptitudes
    - generales
    - específicos
- **4. Exámenes de personalidad**
  - Expresivos
    - PMK
  - Proyectivos
    - de árbol
    - Rorschach
    - TAT
    - Szondi
  - Inventarios
    - de motivación
    - de frustración
    - de intereses
- **5. Técnicas de simulación**
  - Psicodrama
  - Dramatización (*role-playing*)

Figura 6.9 *Clasificación de las técnicas de selección.*



Recuerde: Predictores

Comúnmente, se escoge más de una técnica de selección para cada caso. Cada técnica auxilia a las otras al proporcionar un amplio conjunto de información sobre el candidato. Una vez elegidas deben representar el mejor predictor para el desempeño futuro del puesto. Se le da el nombre de *predictor* a la característica que una técnica de selección debe tener con objeto de predecir el comportamiento del candidato en función de los resultados que obtuvo cuando fue sometido a esa técnica. La validez predictiva de un examen se determina al aplicarlo a una muestra de candidatos, que una vez admitidos son evaluados respecto al desempeño en sus puestos: los resultados de la evaluación del desempeño y del examen de selección deben estar positivamente correlacionados. Obviamente, cuando se habla de ciencias humanas, el margen de error es bastante mayor que cuando se trata de ciencias físicas.

Veamos las principales características de cada una de las técnicas de selección.

Entrevista de selección

Es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato. La entrevista personal tiene otras aplicaciones, como en el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, en la separación, etc. En todas estas situaciones, se debe entrevistar con habilidad y tacto, a fin de que se produzcan los resultados esperados. A pesar de todo, la entrevista es el método más empleado en la selección de personal, esta preferencia existe a pesar de la subjetividad e imprecisión de la entrevista.

En realidad, una entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por un lado el entrevistador o entrevistadores y, por el otro, el entrevistado o entrevistados. Dentro del enfoque de sistemas, el entrevistado o candidato se asemeja a una caja negra que será abierta: se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (sali-

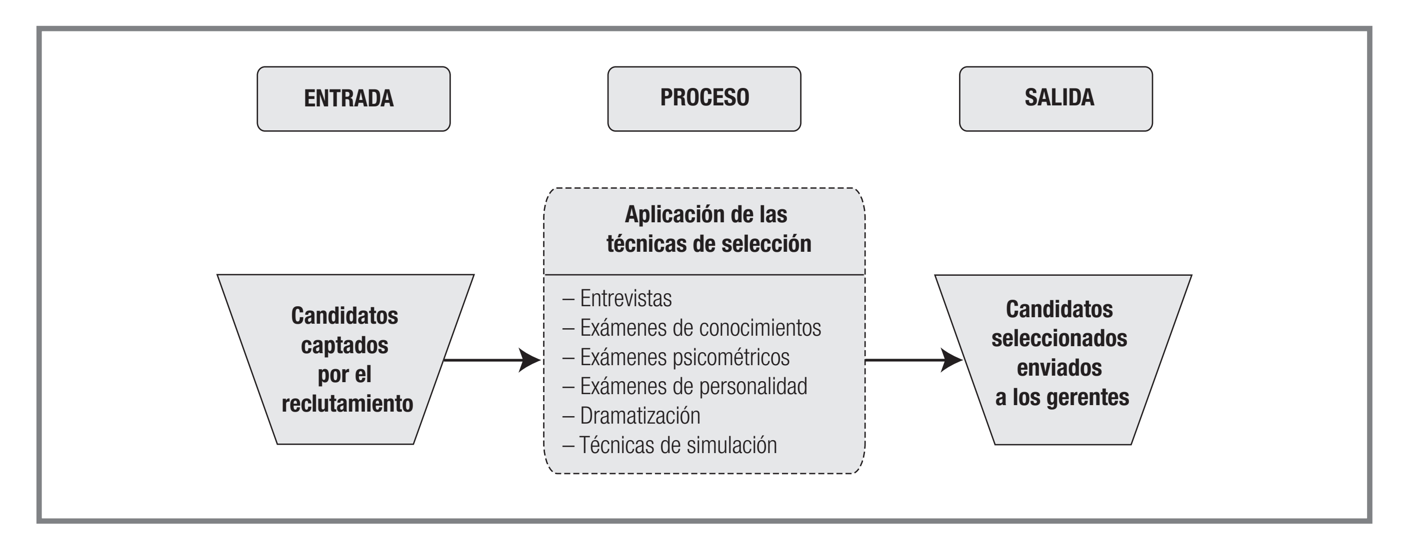


Figura 6.10 *El proceso de selección.*

das) y, de esta manera, establecer las posibles relaciones de causa y efecto o verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones.



Nota interesante: Diferencia entre la entrevista de filtro y la entrevista de selección

La entrevista de selección es diferente de la entrevista de filtro que se realiza en la etapa final del reclutamiento. El reclutamiento abastece al proceso de selección con candidatos adecuados. Así, los candidatos reclutados pasan generalmente por una entrevista de filtro para ver si disponen de los requisitos y calificaciones expuestos en las técnicas de reclutamiento. La *entrevista de filtro* es rápida y superficial, y sirve para separar los candidatos que continuarán con el proceso de selección, de los candidatos que no presentan las condiciones deseadas. Generalmente es realizada por el departamento de reclutamiento y selección o por el gerente y su equipo.

Como todo proceso de comunicación, la entrevista tiene los mismos defectos (ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y, sobre todo, barreras) que se presentan cuando hablamos de la comunicación humana. Para reducir todas estas limitaciones, hay dos medidas que pueden mejorar el grado de confianza y validez de la entrevista: la capacitación adecuada de los entrevistadores y una buena estructuración del proceso de la entrevista.

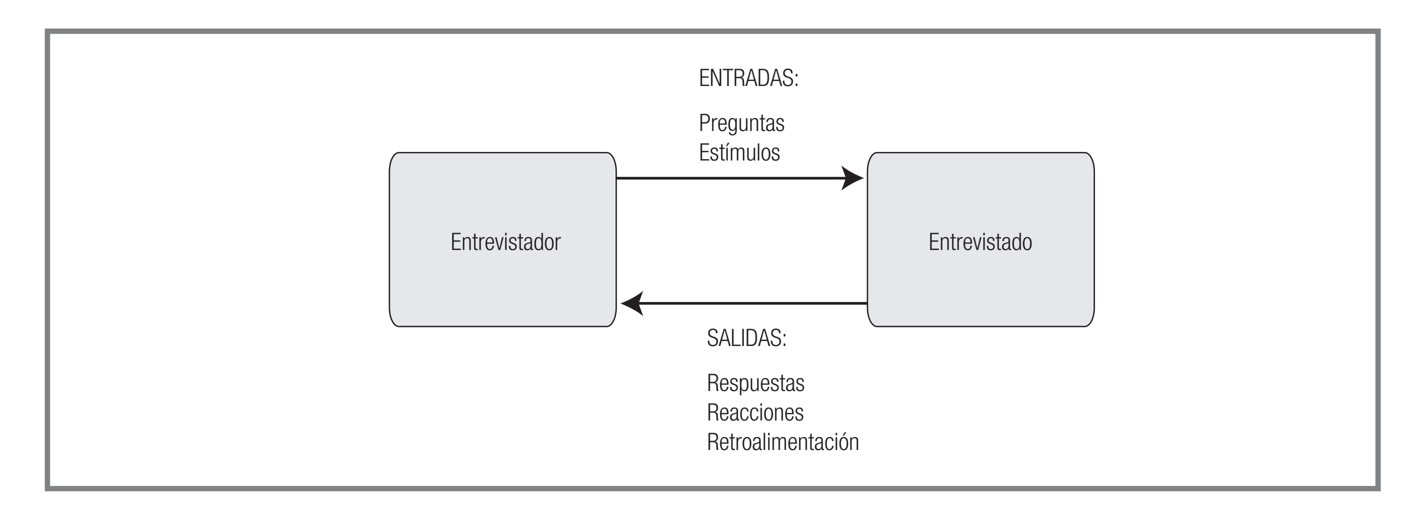


Figura 6.11 *Entrevista como proceso de comunicación.*

1. Capacitar a los entrevistadores

El entrevistador asume un papel de vital importancia en el proceso. Muchas organizaciones investigan sobre la capacitación de los gerentes y de sus equipos en las habilidades necesarias para entrevistar candidatos. El primer paso es la eliminación de barreras personales y de prejuicios para permitir la autocorrección y, con esto, transformar la entrevista en un instrumento objetivo de evaluación. Para lograr la transformación, todo entrevistador debe observar los aspectos siguientes:

a) Examinar sus prejuicios personales y eliminarlos.

b) Evitar preguntas capciosas.

c) Escuchar atentamente al entrevistado y demostrarle atención.

d) Hacer preguntas que proporcionen respuestas narrativas.

e) Evitar emitir opiniones personales.

f) Motivar al entrevistado para que haga preguntas acerca de la organización o del empleo.

g) Evitar la tendencia a clasificar globalmente a los candidatos (efecto de halo o de generalización) en bueno, regular o pésimo.

h) Durante la entrevista evitar tomar muchas notas para poder dar más atención al candidato y no a las anotaciones.

Nota interesante: Descentralización del proceso de selección

Las empresas exitosas descentralizan totalmente las actividades de selección de personal. El departamento de reclutamiento y selección actúa como consultor y orientador, para que los gerentes y sus equipos, de estas empresas, entrevisten a los candidatos y tomen las decisiones al respecto. La capacitación de los entrevistadores se lleva a cabo con seriedad para que las decisiones sobre los nuevos integrantes tengan una base sólida. Si los gerentes y sus equipos tienen una responsabilidad solidaria por el logro de las metas y resultados, es necesario que esa responsabilidad se extienda a la elección de los nuevos integrantes del equipo. Cada equipo entrevista y elige a sus futuros colaboradores. Nada mejor para la consolidación del espíritu de equipo.

2. Construcción del proceso de la entrevista

De acuerdo con las habilidades del entrevistador se le puede dar menor o mayor libertad en la conducción de la entrevista, es decir, esta última se puede estructurar y estandarizar o también se puede dejar al entrevistador completamente libre. Así, se pueden clasificar las entrevistas en cuatro tipos, en función del formato de las preguntas y de las respuestas requeridas, a saber:

a) *Entrevista totalmente estandarizada*. Es la entrevista estructurada, cerrada y directa, con un guión preestablecido para pedirle al candidato respuestas a preguntas estandarizadas y previamente elaboradas. A pesar de su aparente limitación, las preguntas estandarizadas pueden asumir diversas formas: elección múltiple, verdadero o falso, sí o no, agradable o desagradable, identificación de formas, etc. La ventaja es que el entrevistador no necesita preocuparse por lo que investigará en el candidato ni por la secuencia, ya que todos estos elementos están organizados de antemano. Es el tipo de entrevista planeada y organizada para superar las limitaciones de los entrevistadores. En muchas organizaciones, la solicitud de empleo llenada por el candidato sirve de base para realizar la entrevista estandarizada.

b) *Entrevista estandarizada sólo respecto a las preguntas*. Las preguntas están previamente elaboradas pero permiten repuestas abiertas, es decir, respuestas libres. El entrevistador recibe una lista (*check-list*) de asuntos que tiene que preguntar y recoge las respuestas o informaciones del candidato. La solicitud de empleo funciona como una lista de puntos sobre los cuales entrevistar al candidato de manera estandarizada.

c) *Entrevista dirigida*. No se especifican las preguntas, sino sólo el tipo de respuestas deseadas. Se aplica únicamente para conocer ciertos aspectos espontáneos del candidato. El entrevistador necesita saber formular las preguntas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista para obtener el tipo de respuesta o de información requerida.

d) *Entrevista no dirigida*. No se especifican las preguntas ni el tipo de respuestas requeridas. Se les denominan entrevistas no estructuradas, no dirigidas, exploratorias, informales, etc.; son totalmente libres, cuyo desarrollo y orientación queda a cargo de cada entrevistador. Este tipo de entrevistas son criticadas por su poca coherencia debido a que no tienen un guión o directriz preestablecidos. El entrevistador avanza por la línea de menor resistencia o de asuntos de menor extensión, sin preocuparse por la secuencia, sino sólo por el nivel de profundidad que

- ¿Qué hace en su tiempo libre? ¿Cuáles son sus pasatiempos?
- ¿En qué tipo de actividades de la comunidad o de la escuela se encuentra involucrado?
- Describa su trabajo ideal. ¿En qué tipo de actividades está interesado?
- ¿Por qué desea trabajar en nuestra organización?
- ¿Cuáles son sus intereses favoritos? ¿Por qué?
- ¿Tiene preferencia por determinados lugares de trabajo?
- ¿Cuál piensa usted que sería un salario adecuado?
- ¿Cuál cree que será su salario en cinco años? ¿Y en 10?
- ¿Cómo escogería a su supervisor?
- ¿Qué opinión tiene respecto a los productos o servicios de nuestra organización?
- Describa al jefe ideal.
- ¿Cuándo espera ser promovido?
- ¿Cuáles son sus puntos fuertes? ¿Y sus puntos débiles?
- ¿Planea tomar cursos adicionales a los que ya ha tomado? ¿Cuáles? ¿Cuándo?
- ¿Cuáles son los puestos o trabajos que más le han gustado?
- Describa a su jefe o profesor favorito.
- ¿Qué planes tiene para el futuro de su carrera?
- Si se pudiera regresar cinco años ¿haría lo mismo u otra cosa? ¿Qué?
- ¿Por qué le gustaría entrar a nuestra organización?
- Describa su último empleo.
- ¿Cuántas horas piensa trabajar en su puesto?
- ¿Cuáles son las habilidades y conocimientos que usted tiene?
- ¿Cuál es su deporte favorito?
- ¿Cómo se siente trabajando con otras personas?
- ¿Hace amistades con facilidad?

Figura 6.12 *Preguntas más comunes en la entrevista de selección.*

la entrevista pueda permitir. El entrevistador puede olvidar u omitir, sin darse cuenta, algunos asuntos o informaciones.



***Nota interesante:* Entrevista estandarizada**

Por lo general, los inexpertos empiezan con entrevistas totalmente estandarizadas. Después de que adquieren algo de experiencia, utilizan entrevistas estandarizadas únicamente con respecto a la formulación de preguntas, o emplean entrevistas dirigidas. Habitualmente, los gerentes se hacen cargo de las entrevistas no dirigidas, ya que, en la secuencia del proceso de selección, son los entrevistadores finales.

Etapas de la entrevista de selección

La entrevista de selección merece cuidados especiales que puedan favorecer su perfeccionamiento. Su desarrollo atraviesa cinco etapas, a saber:

1. Preparación de la entrevista

La entrevista no debe ser improvisada ni hecha de prisa. La entrevista, ya sea con cita o sin ella, necesita de cierta preparación o planeación que permita determinar los siguientes aspectos:

- Los objetivos específicos de la entrevista: lo que se pretende con ella.

- El tipo de entrevista (estructurada o libre) adecuada a los objetivos.
- Lectura preliminar del *curriculum vitae* del candidato a entrevistar.
- La mayor cantidad posible de información acerca del candidato a entrevistar.
- La mayor cantidad posible de información acerca del puesto vacante y respecto de las características personales esenciales que exige el puesto.

Esta preparación es vital, para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, verificar y comparar la adecuación de los requisitos necesarios para el puesto con las características personales del candidato. De esta manera, el entrevistador puede funcionar como un instrumento de comparación entre lo que el puesto exige y lo que el candidato ofrece.

2. Ambiente

La preparación del ambiente es un paso que merece una atención especial en el proceso de la entrevista, para neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicarla. El ambiente del que hablamos debe enfocarse desde dos puntos de vista:

- *Físico:* el lugar físico de la entrevista debe ser privado y confortable, sin ruidos, sin interrupciones y de carácter particular. Una sala pequeña, aislada y libre de la presencia de otras personas que puedan interferir en su desarrollo.
- *Psicológico:* el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin recelos ni temores, sin presiones de tiempo, sin coacciones o imposiciones.

La espera es inevitable. De manera que debe contarse con una cantidad suficiente de butacas y sillas. En la sala de espera debe haber periódicos, revistas y literatura, especialmente periódicos internos o información sobre la organización.

3. Desarrollo de la entrevista

La entrevista propiamente dicha constituye la etapa fundamental del proceso, en la cual se intercambian las informaciones que desean los dos participantes: el entrevistador y el entrevistado. La entrevista involucra a dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado y, sobre todo, dinámico. El entrevistador estimula (con preguntas) al candidato, a fin de estudiar sus respuestas y reacciones de comportamiento (retroalimentación), las cuales le permiten elaborar nuevas preguntas (estímulos) que realimentan el proceso y así sucesivamente. De este modo, el entrevistador obtiene las informaciones que desea, pero también debe proporcionar al candidato la información necesaria para tomar sus decisiones. Una parte considerable de la entrevista consiste en proporcionar al candidato información sobre las oportunidades existentes y sobre la propia organización, al tratar siempre de transmitirle una imagen favorable y positiva, de reforzar su interés.

El proceso de la entrevista debe tomar en cuenta dos aspectos, el material y el formal, que están íntimamente relacionados:

- *Contenido de la entrevista:* constituye la entrevista propiamente. Representa el conjunto de información que el candidato proporciona sobre sí mismo, sobre su formación, escolaridad, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc. Todas estas informaciones que se encuentran en la solicitud de empleo o en el *curriculum vitae* llenados por el candidato son aclaradas y profundizadas en la entrevista.
- *Comportamiento del candidato:* constituye el aspecto formal, es decir, la manera en que el candidato se comporta y reacciona en determinada situación, su manera de pensar, actuar, sentir, su grado de agresividad, de asertividad, sus motivaciones y ambiciones, etc. Lo que se pretende es tener una imagen de las características personales del candidato, independientemente de su calificación profesional.

El entrevistador debe considerar ambos aspectos —el material y el formal— en la conducción de la entrevista para poder hacer una evaluación adecuada de los resultados. El candidato causa una impresión de su comportamiento durante la entrevista, al mismo tiempo que proporciona la información solicitada sobre su historia personal y su carrera profesional.



Nota interesante: Eficacia de la entrevista

La atención a la productividad de la entrevista es vital, pero no debe ser imperativa. Esto significa que la entrevista debe ser tan objetiva como sea posible para que en el tiempo empleado se pueda obtener un panorama razonable respecto de cada candidato. Sin embargo, esto no significa que la entrevista tenga que durar necesariamente cierta cantidad limitada de tiempo para cada candidato. La entrevista debe durar el tiempo suficiente y éste varía de candidato a candidato.

- Conoce bien el puesto o posición que se pretende ocupar.
- Conoce perfectamente la organización, así como sus puntos fuertes y débiles.
- No trata de "vender" de manera exagerada la organización al candidato.
- Antes de la entrevista lee el *curriculum vitae* del candidato.
- Se preocupa por informar al candidato acerca del puesto y de la organización.
- Se interesa por el candidato como persona.
- Se muestra sincero, amable, puntual y con personalidad definida. Hace preguntas inductivas sin mostrarse personal ni directo.
- Inmediatamente después de la entrevista trata de hacer una evaluación de la misma.

Figura 6.13 *Perfil del entrevistador ideal.*

4. Cierre de la entrevista

La entrevista debe iniciarse y fluir libremente sin timidez ni embarazo. Es una conversación amable y controlada. Su cierre debe ser elegante: el entrevistador debe hacer una señal clara que indique que la entrevista ha terminado; asimismo, se le proporciona al candidato algún tipo de información respecto a las acciones futuras, por ejemplo, si será contactado para conocer el resultado y cómo será el desarrollo de ese contacto.

5. Evaluación del candidato

Inmediatamente después de que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluar al candidato, aprovechando que tiene los detalles frescos en la memoria. Si no hizo anotaciones, debe anotar los detalles. Si utilizó alguna hoja de evaluación, esta debe ser revisada y llenada. Por último, es necesario tomar decisiones respecto al candidato: si fue rechazado o aceptado y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputan la plaza vacante. O si es necesario hacer una evaluación definitiva mediante la comparación con los demás candidatos, una vez que todos hayan sido entrevistados.



Nota interesante: Entrevista como instrumento de comparación

De manera general, la entrevista debe entenderse como un instrumento de comparación. El entrevistador necesita trabajar con cierta precisión (con la presentación de resultados coherentes) y validez (al medir exactamente lo que se pretende verificar), como un instrumento de medida confiable. Naturalmente, su margen de error (su tolerancia o varianza en las medidas) será mucho mayor, dada su condición humana. El entrevistador debe funcionar como el fiel de la balanza que compara objetivamente las características que ofrece el candidato con los requisitos que exige el puesto a ocuparse.

Pruebas o exámenes de conocimientos o de habilidades

Las pruebas de conocimientos o de habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Buscan medir el grado de conocimiento profesional o *técnico* que exige el puesto (nociones de contabilidad, de informática, de ventas, de tecnología, de producción, etc.) o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas (destreza como chofer de camión, destreza como capturista, como telefonista, como operario de máquina, para utilizar una calculadora, etc.). Existe una variedad de pruebas de conocimientos y capacidades, razón por la que se acostumbra clasificarlas de acuerdo con la manera, el área o la forma.

1. Clasificación de acuerdo con la manera en la que se aplican las pruebas

- *Orales:* son las pruebas que se aplican verbalmente por medio de preguntas y respuestas orales. Funcionan como una entrevista, pero únicamente con preguntas verbales específicas que tienen por objeto obtener repuestas también verbales específicas.

CURRICULUM VITAE
Ricardo de Almeida Soares

40 años
Analista de sistemas
Brasileño, soltero
Fecha y lugar de nacimiento: 25 de septiembre de 1966 en Campinas, S.P.
Rua Rui Barbosa núm. 541 dep. 52, São Paulo, S.P. 04796-000, teléfono: (011) 5143-5252

A. Escolaridad:
- Universidad Mayor de São Paulo, Facultad de Sistemas.
  Curso de posgrado en Análisis de sistemas, 1993.
- Universidad Mayor de São Paulo, Facultad de Sistemas.
  Curso de graduación en Análisis de sistemas, 1989.

B. Calificación profesional:
- Experiencia en redes Unix, internet e intranet.
- Conocimientos de informática, multimedia y tecnología de la información.

C. Experiencia profesional:
- InterAtlantic.Com. e Ind.:
  Gerente de los procesos de informaciones, junio de 1993 a agosto de 1996.
- Companhia Brasileira de Metais:
  Analista de sistemas, diciembre de 1989 a abril de 1993
  Supervisor de procesamiento de datos, marzo de 1985 a diciembre de 1989.
- AMF Internacional:
  Digitalizador, abril de 1984 a febrero de 1985.

D. Prácticas:
- Companhía Brasileira de Metais.
  Práctica en todas las áreas administrativas y operacionales de la empresa, entre junio y diciembre de 1989.

E. Otros cursos y actividades
- Convención sobre el éxito, del 5 al 12 de junio de 1994 en Campinas, S.P.
- Curso avanzado de inglés, en el Centro Cultural Inglés de São Paulo, 1993.
- Curso avanzado de internet, en Intercom en São Paulo, 1995.
- Curso de dinámicas de grupo, en Interface en São Paulo, 1996.

F. Idiomas:
- Inglés: 100% (hablado y escrito).
- Español: 100% (hablado y escrito).
- Francés: 50%.
- Alemán: conocimientos básicos.

Figura 6.14 *Cómo hacer un* curriculum vitae.

- *Escritas:* son las pruebas que se aplican mediante preguntas y respuestas por escrito. Son pruebas que se aplican comúnmente dentro de las organizaciones y en las escuelas para la evaluación de los conocimientos adquiridos.
- *Realización:* son las pruebas que se aplican por medio de la realización de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en determinado tiempo, como pruebas de mecanografía, de captura de datos, de diseño, de conducción de un vehículo o elaboración de una pieza.

2. Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimientos

- *Pruebas generales:* son las que evalúan cultura general y conocimientos generales.

- *Pruebas específicas:* son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto de que se trata. Por ejemplo, si el puesto es de químico de producción, la prueba de conocimientos específicos versará exclusivamente sobre temas de esa especialidad.

3. Clasificación de pruebas de acuerdo con la forma en que se elaboran éstas

- *Pruebas tradicionales:* son de tipo expositivo, pueden ser improvisadas, pues no exigen planeación. Tienen un número menor de preguntas, debido a que exigen respuestas largas, explicativas y tardadas. Miden profundidad del conocimiento, pero sólo examinan un área pequeña del campo de conocimiento. Su evaluación y corrección son tardadas, además de subjetivas. Este tipo de pruebas se utiliza mucho en los exámenes mensuales o semestrales de las escuelas.
- *Pruebas objetivas:* son estructuradas en forma de exámenes objetivos, de aplicación y corrección rápida y fácil. Estas pruebas requieren de una planeación cuidadosa para transformar las preguntas en puntos concisos. Los tipos principales de estas pruebas son:

— *Opciones simples* (verdadero o falso, sí o no, etc.), con 50% de probabilidad de acertar por casualidad.

— *Llenar espacios en blanco* (preguntas con espacios en blanco que hay que llenar).

— *Opción múltiple* (en las que cada pregunta tiene tres, cuatro, o cinco opciones, para reducir la probabilidad de acertar por casualidad).

— *Relacionar columnas* (por ejemplo varios países numerados por un lado y por otro, varias capitales).

Estas pruebas permiten medir la extensión y profundidad del conocimiento y facilitan tanto su aplicación (fácil y rápida) como su evaluación (fácil, rápida y objetiva).

- *Pruebas mixtas:* Son las pruebas que utilizan tanto preguntas expositivas como en puntos concisos de las pruebas objetivas.

	Prueba tradicional	Prueba objetiva (test)
Respecto a la organización	• Preguntas amplias. • Repuestas indeterminadas. • Examinan sólo una parte de la materia. • Puede ser improvisada. Rápida. • Aprecia la organización de ideas.	• Preguntas puntuales y específicas. • Respuestas determinadas y cortas. • Examina todo el campo de la materia. • Es planeada cuidadosamente. • Permite acertar por casualidad.
Respecto a la aplicación	• Condiciones de aplicación indeterminadas. • Aplicación tardada. • Aplicación tardada y trabajosa.	• Condiciones de aplicación determinadas y constantes. • Aplicación rápida. • Aplicación sencilla y rápida.
Respecto a la evaluación	• Exige conocimientos especiales del evaluador. • Evaluación difícil. • Evaluación tardada y subjetiva. • Criterio subjetivo y variable.	• Evaluación automática y fácil con el empleo de una clave de evaluación. • Evaluación rápida y objetiva. • Criterio objetivo y predeterminado.

Figura 6.15 *Comparación entre las pruebas tradicionales y las pruebas objetivas.*

De vuelta al caso introductorio

La opción democrática de Gables

Posteriormente, Bueno tuvo una idea brillante: ¿por qué no incluir a los equipos en la selección de su futuro colega? Con el apoyo de los jefes de línea, ideó un programa de capacitación para los funcionarios de los distintos equipos. ¿Qué sugerencias le daría para ese programa de capacitación?

Tests psicológicos

El término *test* designa un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc. En realidad, el test es una medida de desempeño o de realización, ya sea por medio de operaciones mentales o manuales, de elecciones o de lápiz y papel. El test se utiliza para conocer mejor a las personas en decisiones de empleo, en orientación profesional, en la evaluación profesional, en el diagnóstico de la personalidad, etc. Los *tests psicológicos* constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas. Su función es analizar esos modelos bajo condiciones estandarizadas y compararlos con estándares basados en investigaciones estadísticas.

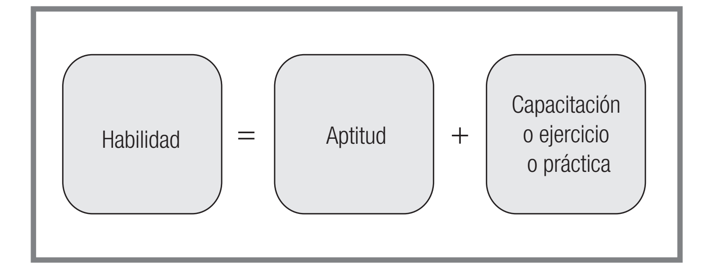


Figura 6.16 *Aptitud como base de la habilidad.*

El resultado del test psicológico de una persona se compara con los patrones de los resultados alcanzados por una muestra representativa de personas y, de esta manera, se enmarca en algún percentil. Los tests psicológicos se enfocan principalmente en las aptitudes y tratan de determinar cuáles existen en cada persona, con objeto de generalizar y prever el comportamiento en determinado tipo de trabajo.

Los tests psicológicos se basan en las diferencias individuales de las personas, que pueden ser físicas, individuales o de personalidad. Analizan la variación de las aptitudes en un individuo en relación con el conjunto de individuos tomados como estándar de comparación. Así, los resultados de los tests de una persona se comparan con las estadísticas de resultados, con lo que se les da un valor en percentiles en relación con el estándar de comparación.

Mientras las pruebas de conocimientos o de habilidades miden la habilidad presente de una persona, los tests psicológicos se enfocan en las aptitudes individuales. Existe una enorme diferencia entre aptitud y habilidad. La primera nace con la persona, es innata y representa la predisposición o potencialidad de la persona para adquirir determinada habilidad de comportamiento. La aptitud, por ser innata, puede pasar desapercibida para la persona, ya que puede dejar de utilizarla durante toda su vida. De manera que la aptitud es una habilidad en estado latente o potencial que puede ser desarrollada o no por medio del ejercicio y de la práctica.

Habilidad es la capacidad actual de la persona en determinada actividad o comportamiento. La habilidad se adquiere a partir de una aptitud preexistente mediante la práctica o el ejercicio. Entonces la aptitud queda plenamente disponible y lista para ser utilizada por la persona en sus actividades. En otras palabras, es la habilidad presente de la persona.

Mientras que una prueba de conocimientos o de habilidades proporciona un diagnóstico actual de las habilidades de la persona, el test de aptitudes proporciona un pronóstico futuro de su desarrollo potencial.

Un estudio interesante sobre las aptitudes es el que ofrece la *teoría multifactorial de Thurstone*. De acuerdo con él, la estructura mental de las personas está formada por un número relativamente pequeño de grandes factores más o menos independientes entre sí, cada uno de los cuales es responsable de una determinada aptitud. Thurstone definió cerca de siete factores específicos y destacó un factor general (el factor G), al que denominó inteligencia general, que preside y complementa todas las aptitudes. Construyó una serie de tests para medir cada uno de estos siete factores específicos. Los factores específicos son:

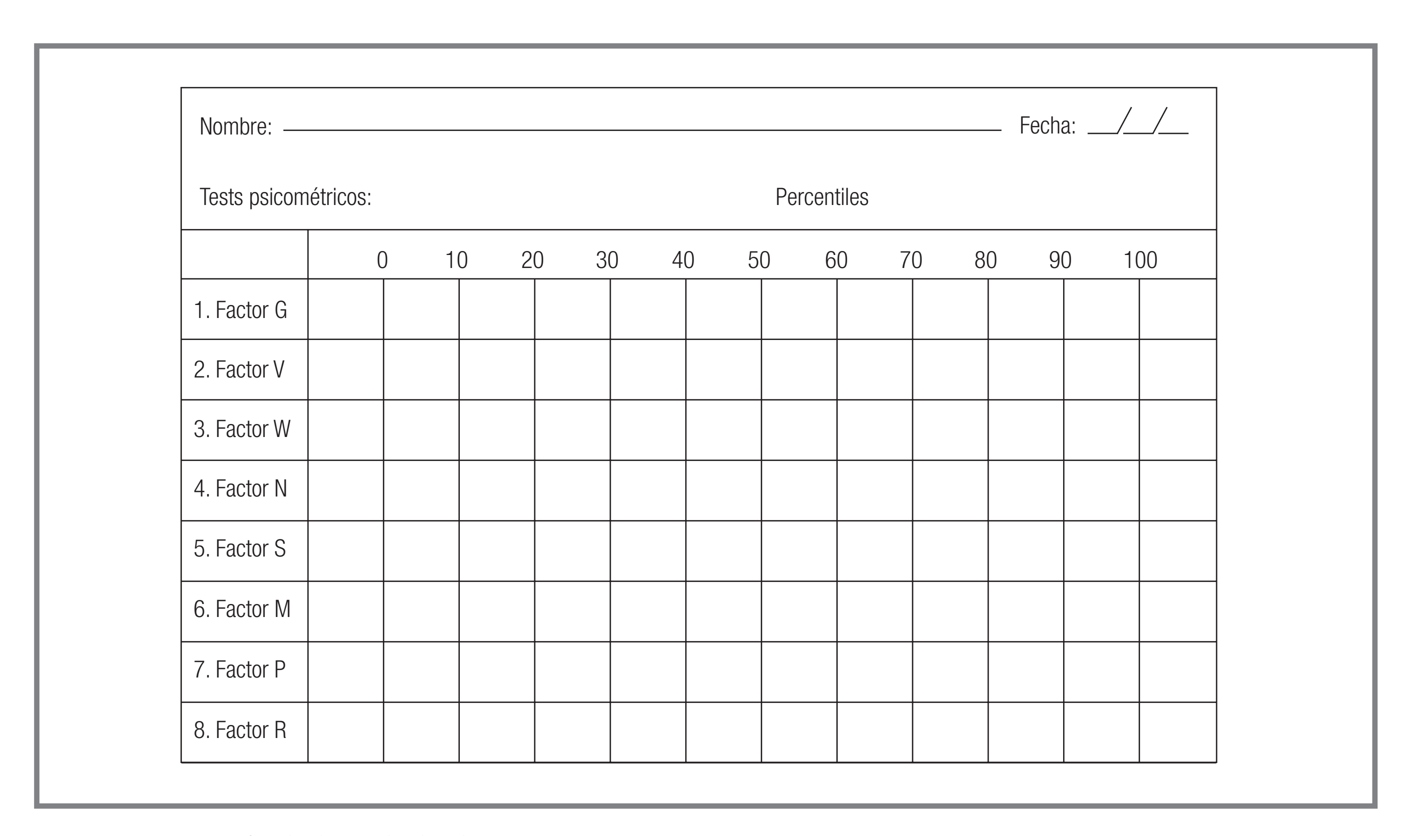
1. *Factor V* o *comprensión verbal.* Se relaciona con la facilidad en el empleo adecuado de las palabras. Se le denomina aptitud verbal e involucra el razonamiento verbal. Los tests para el factor V compren-

Aptitud	Habilidad
• Predisposición natural para determinada actividad o tarea. • Existe sin un ejercicio previo, práctica o aprendizaje. • Se evalúa por medio de comparaciones. • Permite pronosticar el futuro del candidato en el puesto. • Se transforma en habilidad por medio del ejercicio o de la práctica. • Es la predisposición general o específica para mejorar en el trabajo. • Hace posible la obtención futura de determinado puesto. • Es un estado latente y potencial de comportamiento.	• Capacidad adquirida para realizar determinada actividad o tarea. • Surge con la práctica y el aprendizaje. • Se evalúa mediante el rendimiento en el trabajo. • Permite diagnosticar el presente: se refiere a la habilidad actual del individuo. • Resulta de la aptitud mediante el ejercicio o la práctica. • Es la disposición general o específica para el trabajo actual. • Hace posible la ocupación inmediata de determinado puesto. • Es el estado presente y real de comportamiento.

Figura 6.17 *Diferencias entre aptitud y habilidad.*

den lectura, analogías verbales, frases desordenadas, vocabulario, etc. Sería el factor más encontrado en escritores, poetas y personas que saben utilizar la palabra.

2. *Factor W* o *facilidad de palabra* (*word fluency*). Se relaciona con la fluidez verbal, es decir con la facilidad de palabra. Sería el factor más encontrado en oradores, vendedores y personas que hablan bien.



Nombre: ______________________ Fecha: ___/___/___

Tests psicométricos: Percentiles

	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100		
1. Factor G													
2. Factor V													
3. Factor W													
4. Factor N													
5. Factor S													
6. Factor M													
7. Factor P													
8. Factor R													

Figura 6.18 *Certificado de resultados de tests psicométricos.*

3. *Factor N* o *factor numérico*. Se relaciona directamente con la rapidez y exactitud en cálculos numéricos sencillos. Sería el factor más encontrado en las personas que hacen cálculos numéricos con rapidez.
4. *Factor S* o de las *relaciones espaciales.* Es la habilidad para observar relaciones espaciales en dos o tres dimensiones. Sería el factor más encontrado en quienes realizan proyectos, en los diseñadores, en los conductores de camiones y las personas que hacen cálculos geométricos o proyecciones mentales relacionadas con espacio y dimensión.
5. *Factor M* o *memoria de asociación.* Es la capacidad de memorización que puede ser visual (de imágenes, símbolos, palabras escritas, etc.), auditiva (palabras oídas, sonidos, música, etc.), entre otras.
6. *Factor P* o *rapidez de percepción*. Es la habilidad de percibir rápida y exactamente detalles visuales, o de reconocer rápidamente semejanzas y diferencias. Se le denomina aptitud burocrática o atención concentrada. Sería el factor más encontrado en los empleados que trabajan con números y letras (como mecanógrafas, auxiliares de oficina, etcétera).
7. *Factor R* o de *razonamiento*. Se puede tratar tanto del razonamiento inductivo o concreto (de la parte al todo), como del razonamiento deductivo o abstracto (del todo a las partes).

Para cada factor existen uno o más tests psicológicos específicos. Por lo general, a los candidatos se les aplica una batería de tests psicológicos para evaluar sus diversas aptitudes. Para valorar el factor G se aplican tests de nivel mental o tests de inteligencia. Actualmente se le ha dado mucha importancia a la llamada inteligencia emocional, es decir, el grado de ajuste del comportamiento emocional de las personas.

Nota interesante: Inteligencia emocional

La *inteligencia emocional* se ha considerado como un factor fundamental en la construcción de equipos de éxito, en el logro de objetivos y de una carrera. Daniel Goleman[5] la describe como:

1. La capacidad de tener conciencia de sus sentimientos y de saber usarlos.
2. Administrar su temperamento.
3. Ser optimista y solidario.
4. Tener empatía con los sentimientos de otras personas.

Estos rasgos son críticos al seleccionar personas que tengan que convivir o trabajar juntas.

Cada puesto exige de su ocupante determinadas aptitudes. De acuerdo con la ficha profesiográfica de cada puesto, que determina el perfil del candidato ideal, se establecen los tests psicológicos apropiados para la investigación de las aptitudes necesarias en el candidato Así, es común encontrar diferentes baterías de tests para cada puesto.

Grupo funcional	Tests psicológicos
Obreros	• Nivel mental medio • Factor P • Destreza manual y digital
Trabajadores de línea de montaje	• Nivel mental medio • Factor P • Destreza manual y digital • Factor S
Encargado de turno	• Nivel mental medio superior • Factor V • Factor W • Factor R

Figura 6.19 *Baterías de tests psicológicos.*

Los tests psicológicos tienen dos características importantes que no logran tener las entrevistas.

a) *Validez:* es la capacidad que tiene el test de pronosticar correctamente la variable que se desea medir. Un test de selección es válido cuando es capaz de pronosticar el desempeño futuro que tendrá la persona en el puesto.
b) *Precisión:* es la capacidad del test de dar resultados semejantes en varias aplicaciones a la misma persona y de presentar la menor desviación estándar respecto a la media de los varios resultados obtenidos. Un test tiene poca precisión cuando diversos resultados obtenidos de una misma persona muestran diferencias y están dispersos.

5 GOLEMAN, Daniel, *Emotional intelligence*, Nueva York, Bantam, 1995.



***Nota interesante:* Validez y precisión en el proceso de selección**

El desafío es hacer que todo el instrumental utilizado en el proceso de selección presente validez y precisión: que tanto las entrevistas como las pruebas de conocimientos sean válidas y precisas, es decir, que logren medir con exactitud aquello que tratan de medir en los candidatos, asimismo, que sus aplicaciones repetidas sean coherentes entre sí sin muestras de desvíos o discrepancias dignas de tomarse en cuenta.

Tests de personalidad

Los *tests de personalidad* sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean éstos determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica señalada del individuo capaz de distinguirlo de los demás.

Los tests de personalidad son genéricos cuando revelan rasgos generales de la personalidad y reciben el nombre de psicodiagnósticos. A esta categoría pertenecen los llamados tests expresivos (de expresión corporal), como el PMK (psicodiagnóstico miocinético de *Mira y López)* y los llamados tests proyectivos (de proyección de la personalidad), como el psicodiagnóstico de Rorschach, el test de percepción temática, el test de árbol de Koch, el test de la figura humana de Machover, el test de Szondi, etcétera.

A los tests de personalidad se les llama específicos cuando lo que se investiga son rasgos o aspectos determinados de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, la motivación, etc. A esta categoría pertenecen los inventarios de intereses, de motivación y de frustración. Tanto la aplicación como la interpretación de los tests de personalidad exigen la participación de un psicólogo.



***Nota interesante:* Cociente emocional**

Con el trabajo de Daniel Goleman cae el mito de la genialidad intelectual y surge el concepto de la madurez emocional. El término de inteligencia emocional fue acuñado por Peter Salovery y John Mayer, de la Universidad de Yale. Estos investigadores definieron cinco áreas que constituye la inteligencia emocional:

- Conocer las propias emociones: se trata de reconocer la emoción sentida y saber calificarla correctamente.
- Administrar las emociones: aprender a ser capaz de administrar la energía de la emoción (calidad e intensidad de la emoción) para adecuarse a la situación.
- Motivarse a sí mismo: es la habilidad de contener emociones y retener impulsos para lograr objetivos; así como, mantenerse confiado y optimista aun frente a situaciones adversas.
- Reconocer emociones en otras personas: la clave para intuir las emociones ajenas es la habilidad de leer los mensajes no verbales, como la mirada, la expresión facial, el tono de voz, etcétera.
- Manejar las relaciones: cuando interactúan dos personas, la dirección del estado de ánimo de una se le contagia a la otra. La sincronía de las emociones determina si una relación va bien o no. Las emociones no sólo comunican, sino que también contagian el estado de ánimo de otra persona.

Técnicas de simulación

Las *técnicas de simulación* tratan de pasar del estudio individual y aislado al estudio en grupo y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir sobre un escenario (contexto dramático) en el momento presente, en el aquí y el ahora, el acontecimiento que se pretende estudiar y analizar de la manera más cercana a la realidad. El protagonista, al dramatizar una escena, asume un papel (*role playing*) y permanece en un escenario circular rodeado de otras personas (contexto grupal) que asisten a su actuación y que pueden o no participar en la escena. Las técnicas de simulación son esencialmente técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el *psicodrama* que se fundamenta en la teoría general de los papeles: cada persona pone en acción los papeles que le son más característicos como forma de comportamiento, ya sea de manera aislada o en interacción con otra u otras personas. Establece vínculos que le son habituales o trata de establecer nuevos vínculos. Actúa en el aquí y el ahora como en su vida cotidiana, lo que permite analizar y diagnosticar su propio esquema de conducta.



***Nota interesante:* Técnicas de simulación**

Las *técnicas de simulación* abrirán un campo interesante en la selección de personas. Las características humanas y su potencial de desarrollo que revelan las técnicas tradicionales de selección,

para ser confirmadas se necesita de algún tiempo de desempeño en el puesto, debido a que estas técnicas no investigan el comportamiento real de los candidatos ni su interacción con las personas, situaciones y desafíos. Muchas organizaciones emplean las técnicas de simulación como complemento del diagnóstico: además de los resultados de las entrevistas y de las pruebas psicológicas, el candidato es sometido a una situación de dramatización de algún acontecimiento, por lo general relacionado con el papel que desempeñará en la organización, lo que proporciona expectativas más realistas acerca de su comportamiento en su puesto futuro. Estas técnicas se utilizan intensamente en los puestos que tienen un fuerte componente de relaciones interpersonales, como dirección, gerencia, supervisión, ventas, compras, contactos, etc. El probable error intrínseco a cualquier proceso de selección se puede reducir sensiblemente, incluso el propio candidato puede comprobar su adecuación o no al puesto pretendido mediante la simulación de una situación con la que tendrá que enfrentarse en el futuro. La simulación promueve la retroalimentación y favorece el autoconocimiento y la autoevaluación. Las técnicas de simulación necesariamente deben ser conducidas por un psicólogo y nunca por personas inexpertas.

El proceso de selección

Este proceso funciona como si se compusiera de varias etapas o fases consecutivas por las que pasa el candidato. En las etapas iniciales se emplean las técnicas más sencillas y económicas, por lo que se dejan las técnicas más caras y sofisticadas para el final.

Generalmente se aplican más de una técnica de selección, las opciones son muchas y varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto vacante. Entre las principales alternativas para el proceso de selección están:

a) *Selección con un único acto para decidir:* es el caso en el que las decisiones se basan en una sola técnica de selección, que puede ser una entrevista o una prueba de conocimientos. Es el tipo más simple e imperfecto de selección de personal.

b) *Selección secuencial de dos actos de decisión:* se trata de un proceso que se utiliza cuando la información obtenida en el primer paso es insuficiente para tomar la decisión definitiva de aceptar o rechazar al candidato. Su objetivo es mejorar la eficacia del programa de selección, por medio de un plan secuencial que permita a la persona que toma la decisión continuar con otra técnica de selección para evaluar al candidato. En la selección secuencial de dos actos, se exige una decisión definitiva después del segundo paso. Se trata también de un proceso sencillo de selección de personas sujeto a errores y distorsiones en su realización.

c) *Selección secuencial de tres actos de decisión:* es un proceso de selección que comprende una sucesión de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.

d) *Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión:* en este proceso se emplea un mayor número de técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial es siempre mejor, en términos prácticos, que la hecha con un solo acto. La principal ventaja de los planes secuenciales reside en la economía y en el costo de obtención de información sobre el candidato, que se realiza de acuerdo con las necesidades de cada caso. Los métodos secuenciales se recomiendan cuando los gastos en los exámenes son elevados como es el caso de las pruebas que exigen aplicación y evaluación individual. Si no se tuvieran estos gastos para la obtención de información, sería preferible aplicar toda la batería de tests a todos los candidatos, sin importar su extensión o tamaño.

Nota interesante: Técnicas conductuales en el proceso de preselección

La tendencia que se observa en las organizaciones más saludables, es decir, en las que se dirige a las personas de manera participativa y democrática, es que la tecnología está a la baja, mientras que el humanismo se encuentra a la alta. Esto significa que en la selección de personal las técnicas conductuales como entrevistas y simulaciones prevalecen sobre los tests (de aptitudes o de personalidad). Los tests no ponderan su importancia y significado. Al contrario, sirven como base para la conducción de las entrevistas y para tomar decisiones respecto a los candidatos. Pero lo importante es observar los ojos del candidato, evaluar su comportamiento y sus actitudes. Lo que más les interesa a las organizaciones que tienen éxito son las personas con talentos y competencias. Personas con "garra" y con ganas de luchar, crecer y vencer en la vida.

Una vez tomada la decisión final de admisión, el candidato debe pasar un examen médico de admisión y una verificación de su registro personal y profesional.



Nota interesante: La nueva responsabilidad de línea

La ARH cambia rápidamente en la actualidad. Uno de los cambios más sensibles es el delegar a los gerentes decisiones y acciones relacionadas con el área de RH. Principalmente, en el sistema de integración de recursos humanos, esto significa descentralización. La ARH deja de centralizar todas las operaciones de reclutamiento y selección. Los gerentes abandonan el papel de espectadores para tomar el papel de actores. La ARH deja de ser administradora de todas las etapas del proceso de reclutamiento y selección para convertirse en consultora interna. Ahora su papel es el de preparar a los gerentes y a sus equipos para que recluten y seleccionen a su personal. La ARH conserva la función de *staff*, mientras que los gerentes asumen la responsabilidad de línea en las decisiones sobre los candidatos. Los gerentes y sus equipos entrevistan a los candidatos y revisan los resultados de los tests aplicados por el *staff* o por empresas especializadas.

De vuelta al caso introductorio

La opción democrática de Gables

¿Y que pasó con el proceso de selección en Gables? Ahora RH recibe a los candidatos, los registra y hace una selección inicial. A continuación los preaprobados son entrevistados por los funcionarios —sus futuros colegas—. Si son aprobados, se les somete a tests en entidades contratadas y a pruebas de selección realizadas por el propio equipo. Se presentan los aprobados al gerente, quien normalmente acata y confía en las decisiones del equipo. RH se ocupa de los exámenes médicos, de la documentación y del ingreso. ¿Qué sugeriría para mejorar el proceso de selección de Gables?

Evaluación y control de los resultados

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar bien, aplicar exámenes de conocimientos que sean válidos y precisos, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos, involucrar a las gerencias y a sus equipos en el proceso de elección de los candidatos, etc. La eficacia consiste en obtener resultados y lograr los objetivos: saber convocar a los más destacados talentos para la empresa y, sobre todo, colaborar para que ésta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal. Pero la pregunta que surge normalmente es ¿cómo se sabe si se tiene eficacia y eficiencia en el proceso de integración de personas? Uno de los problemas principales en la administración de un proceso es medir y evaluar su funcionamiento por medio de los resultados, o sea, de sus salidas. Esta retroalimentación (retroinformación) permite saber si es necesario intervenir para corregir inadecuaciones y ajustar el funcionamiento del proceso para mejorarlo cada vez más.

Para medir la eficiencia del proceso es necesario considerar una estructura de costos que permita un análisis adecuado, a saber:

a) *Costos de personal:* comprende a aquellos que administran los procesos de integración de personas, sus salarios y prestaciones sociales, así como el tiempo del personal de línea (los gerentes y sus equipos) que es dedicado a las entrevistas de los candidatos.

b) *Costos de operación:* comprende llamadas telefónicas, telegramas, correspondencia, honorarios de profesionales y de servicios relacionados (agencias de reclutamiento, consultorías, etc.), anuncios en periódicos y revistas, gastos en viajes de reclutamiento, gastos en exámenes médicos de admisión, servicios de información catastral del candidato, etcétera.

c) *Costos adicionales:* se incluyen otros costos, como equipo, *software,* mobiliario, instalaciones, entre otros.

Mucho de lo que se analizó en la parte relacionada con los costos por rotación de personal se puede aplicar a la evaluación y control de los resultados de la selección.

Para medir la eficacia del proceso de integración de recursos humanos es útil emplear el cociente de selección, el cual se puede calcular mediante la fórmula siguiente:

$$\text{C.S.} = \frac{\text{Núm. de candidatos admitidos}}{\text{Núm. de candidatos examinados}} \times 100$$

El cociente de selección (*selection ratio*) es la proporción entre el número de personas que ingresa y el número de personas sometidas a las técnicas de selección. A medida que el cociente de selección disminuye, aumenta la eficacia y la selectividad. En general, el cociente de selección sufre alteraciones debido a la situación de la oferta y la demanda en el mercado de recursos humanos, como ya se vio antes.

Se pueden sugerir otras medidas del rendimiento del proceso de integración de personal, tales como:

a) Costo total de las operaciones de reclutamiento y selección.
b) Costo por ingreso (costo *per cápita*).
c) Costo por ingreso por fuente de reclutamiento.
d) Total de ingresos.
e) Total de ingresos por fuente de reclutamiento.
f) Calidad del reclutamiento por fuente.
g) Beneficios y eficiencia por fuente.
h) Análisis de los resultados de las pruebas y exámenes de los candidatos admitidos frente a los de candidatos rechazados.
i) Análisis de los resultados de las pruebas y exámenes de los candidatos admitidos frente al rendimiento observado.
j) Total de ingresos por anuncio.
k) Costos diferenciales por fuente.
l) Costo total de las operaciones de reclutamiento y selección.

A pesar de su elevado costo operativo, la selección de personal tiene importantes y grandes resultados para la organización, a saber:

a) Adecuación de las personas al puesto y, en consecuencia, satisfacción del personal con el empleo.
b) Rapidez en la adaptación e integración del nuevo empleado a sus nuevas funciones.
c) Mejora gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los nuevos talentos.
d) Mayor estabilidad y permanencia de las personas, por lo tanto, reducción de la rotación de personal.
e) Mayor rendimiento y productividad gracias al aumento de la capacidad del personal.
f) Mejora en el nivel de las relaciones humanas debido a una moral más elevada.
g) Inversiones y esfuerzos menores en la capacitación, a causa de una mayor facilidad para aprender las tareas del puesto y las nuevas actividades debidas a la innovación.

La selección de personal promueve también resultados importantes para las personas:

a) Aprovechamiento máximo, en el trabajo, de las habilidades y características de cada persona.
b) Con lo que se favorece el éxito potencial en el puesto.
c) Aumenta la satisfacción de las personas por el hecho de encontrar la actividad más adecuada para cada una de ellas.
d) Evita pérdidas futuras por la reubicación o sustitución de personas por la probable falta de éxito en el puesto.

Para que exista un continuo avance en el proceso de integración, es necesario que no sea condicionado estrictamente por normas, directrices, esquemas y rutinas de trabajo que puedan provocar su rigidez e inflexibilidad. Como todo sistema, el proceso de integración es vivo, adaptable y debe ser ágil y flexible. Además, para que sea participativo, tiene que descentralizarse; es decir, es menester que los gerentes de línea y sus equipos estén involucrados en los procesos de reclutamiento y selección de personas.



Nota interesante: La dinámica del nuevo proceso de selección

Es impresionante la correlación que existe entre empresas con éxito y el hecho de que éstas deleguen totalmente el proceso de selección de personal a los gerentes y a sus respectivos equipos de trabajo, en una actitud de administración participativa. Esto se debe a que la administración participativa se caracteriza por la administración de las personas de manera descentralizada, a fin de que cada gerente se convierta en un administrador de personas, en un administrador de sus subordinados. Pero aún más, cada gerente administra los demás recursos con la ayuda de su equipo de trabajo. En las organizaciones exitosas, los que seleccionan a las personas son los gerentes y sus respectivos equipos. La administración participativa parte del supuesto de que todas las personas tiene que estar necesariamente involucradas en el proceso de decisión y que por lo tanto, nada más lógico que los mismos equipos tengan la responsabilidad de decidir respecto a sus futuros miembros y colegas.

Resumen

Reclutamiento y selección forman parte de un mismo proceso denominado: integración de recursos humanos. La selección es un proceso de comparación entre dos variables: requisitos que exige el puesto frente a las características que ofrecen los candidatos. La selección es también un proceso de decisión y de elección que puede utilizar tres modelos alternativos: el de colocación, el de selección y el de clasificación. En todos los casos, la situación es una responsabilidad de línea y una función de *staff.* En la selección, el primer paso es obtener información acerca del puesto a cubrir (mediante el análisis de puestos, la requisición de personal, etc.). El segundo paso es obtener información acerca de los candidatos, mediante el empleo de las técnicas de selección: entrevistas, pruebas de conocimientos o de habilidades, tests psicológicos, tests de personalidad y técnicas de simulación. El proceso de selección puede encadenar estas técnicas en etapas secuenciales (una, dos, tres o más), esto depende de la exactitud y precisión que se pretenda alcanzar. La evaluación de los resultados de la selección se puede hacer mediante ciertos indicadores genéricos o mediante el cociente de selección. Lo más importante es la transferencia paulatina de las acciones y decisiones sobre reclutamiento y selección a los gerentes y sus equipos. La selección de personal atraviesa por un proceso de delegación y descentralización hacia los gerentes y sus equipos.

Conceptos clave

Aptitud
Cociente de selección
Comparación
Entrevista
Especificaciones del puesto
Examen de conocimientos
Ficha profesiográfica
Incidentes críticos
Habilidad
Hipótesis de trabajo
Modelo de clasificación
Modelo de colocación
Modelo de selección
Prueba de selección
Psicodrama
Técnicas de selección
Técnicas de simulación
Test
Test psicométrico

Caso

La unidad de Volkswagen/Audi: nuevas personas, nuevos líderes[6]

Las oficinas y las líneas de montaje se confunden en la unidad de Volkwagen/Audi que se localiza en San José de los Piñares, en Paraná, Brasil. En un gran espacio común, al que llaman centro de comunicación: una mezcla de ocio y ambiente de trabajo, circulan operadores de máquinas, señoritas oficinistas, pintores, soldadores y ejecutivos políglotas vestidos de traje y corbata. Hacia este punto convergen también los tres grandes brazos de la fábrica: armado, ensamblado y pintura de automóviles. Automóviles semiacabados pasan al lado del restaurante suspendido y encristalado. Este restaurante es para los 3 000 empleados de Audi y es una de las arterias del centro de comunicación de la fábrica. Es también un ejemplo de omnipresencia de la producción y del producto. Mientras los operadores de piso de la fábrica y el personal de las oficinas comen ven el ensamblado de los automóviles. Abajo en uno de los acuarios del sector administrativo se encuentra el director de la fábrica, un joven ejecutivo alemán de 37 años. El director afirma que el éxito depende del intercambio de información y del empleo que las personas hagan de ella. Es preciso discutir y argumentar, porque pasarle el problema al compañero

6 VASSALLO, Claudia, "O futuro mora aquí", *Exame,* 21 de febrero de 2001, edición 734, pp. 35-54.

de al lado es más fácil, pero no resuelve los problemas. Por el contrario, los eterniza. La visión de esta nueva fábrica y el análisis de las señales que emite constituyen un posible retrato de la producción industrial del mañana. Lo que está en juego no es el tipo de tecnología empleada, el grado de automatización o la osadía arquitectónica. Todo eso se puede comprar, imitar, mejorar. Detrás de los pocos muros que restan en las fábricas del futuro, el punto importante está en la destrucción de muros y en la construcción de nuevos modelos de organización para hacer relaciones.

En las décadas de 1970 y de 1980, se difundió la creencia de que la producción en masa podría concentrarse en las llamadas fábricas oscuras. Serían ambientes poblados por robots y máquinas que prescindirían de la presencia humana. La productividad batería record y la calidad quedaría garantizada. No habría peligro de accidentes por falta de atención o por cansancio. Y más aún, los administradores no tendrían que oír disculpas por retrasos o peticiones de mejores condiciones de trabajo o de salario. Hace cerca de 15 años, Volkswagen montó una de esas fábricas oscuras en la ciudad alemana de Wolfsburg. No prosperó como se esperaba. Se descubrió lo obvio: los robots no piensan, no son flexibles y, por lo tanto, no evolucionan. En una fábrica no hay nada más importante que la gente. Las personas son los motores de la producción del pasado, del presente y —todo indica que lo serán, aún más— del futuro. La diferencia entre el obrero que armaba el modelo T en la Ford de 1917 y la persona que hoy ocupa el piso de la fábrica es su poder para influir, mejorar e innovar. Ese poder es consecuencia del progresivo derrumbe de la jerarquía, de la democratización de la información y del conocimiento, de la formación de empleados altamente capacitados y preparados para realizar múltiples tareas, guiar y organizar. En todo equipo de trabajo, unos deben ayudar y complementar a los otros. En cualquier momento, todo empleado puede ser transferido a la línea de montaje del Golf o del Audi. Los empleados no necesitan de intermediarios para discutir cuestiones técnicas o sobre calidad con el director. Su grupo, formado por ocho de ellos, casi todos jóvenes, tienen un líder elegido internamente. En la fábrica existen empresas dentro de la empresa. La fábrica se administra y se organiza a sí misma, además puede “curar” sus propios males. El nuevo modelo de producción pone en jaque a las rígidas estructuras jerárquicas del pasado. El director de la fábrica pasa una buena parte de su tiempo en las líneas de montaje. Los empleados de producción participan de la administración de sus células de trabajo y desempeñan múltiples tareas.

En la fábrica de la era del conocimiento, los muros que separan personas, tareas y lugares serán derrumbados. El espíritu *emprendedor* (*entrepreneaur*) en la línea de producción, así como en las diversas áreas funcionales de la empresa, surge a medida que el viejo gerente controlador pierde su razón de ser. Incapaz de retener información y demasiado lento para seguir la velocidad del mercado, se le descarta como intermediario. Su papel en la nueva fábrica es absorbido por los que están en la base del proceso. La relación entre los trabajadores del piso de fábrica será cada vez más regida por ellos mismos. Ése es el nuevo perfil de los talentos necesarios para la empresa.

Preguntas de análisis

1. Mencione el concepto de selección como proceso de comparación, de decisión y de elección.
2. Compare los modelos de colocación, selección y clasificación de candidatos.
3. Compare el diagrama de flujo convencional del proceso de reclutamiento y selección con el diagrama de flujo del modelo de clasificación.
4. ¿Cómo se obtiene la información sobre el puesto que se pretende ocupar?
5. ¿Qué es la ficha profesiográfica?
6. Comente las fases de la entrevista de selección de personal.
7. ¿Cuáles son las características, ventajas y desventajas de las pruebas objetivas en comparación con las pruebas tradicionales de conocimientos y habilidades?
8. Comente los principales tipos de elementos empleados para construir un test.
9. De las diferencias entre aptitud o habilidad. ¿Cómo se pueden evaluar o medir?
10. Explique la teoría multifactorial de Thurstone.

11. ¿Qué son las técnicas de simulación y las pruebas de personalidad?
12. Explique las alternativas del sistema de selección.
13. ¿Cómo se evalúan los resultados de la selección de personal?

Ejercicio

El gerente de recursos humanos de Metalúrgica Santa Rita S.A. (Mesarisa), Alberto Oliveira, había presentado a la Dirección un excelente plan de reclutamiento para tres nuevos puestos creados recientemente: un gerente del departamento de compras, un jefe de programación de materiales, y un supervisor de compras técnicas. Este último puesto reporta al gerente del departamento de compras que responde a la dirección industrial, mientras que el jefe de programación de materiales está subordinado al gerente del departamento de producción. Los candidatos atraídos por el plan de reclutamiento no tardarían en aparecer, sin embargo, el esfuerzo de reclutamiento necesitaba ser intensificado dada la condición de oferta en el mercado de trabajo de este tipo de profesionales. Alberto Oliveira no contaba con la descripción y el análisis de puestos, por tratarse de puestos recientemente creados no sabía con exactitud cómo obtener información al respecto para formular las especificaciones que se les exigirían a los candidatos. Además, todavía no sabía qué técnicas de selección adoptar y qué investigar en los candidatos. Tampoco había pensado en la secuencia del proceso de selección, sin embargo pensaba que era una excelente oportunidad para demostrar a los directores su capacidad de planear y desarrollar un buen trabajo. Pero, ¿cómo esquematizar y detallar el asunto?

Parte IV

Subsistema de organización de recursos humanos

El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto. Ya se vio cómo los procesos de integración de personal se encargan de obtener en el mercado las personas necesarias, colocarlas e integrarlas a la organización para que ésta pueda conservar su continuidad. El paso siguiente es organizar el trabajo de las personas dentro de la organización. Esto significa que una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas a la organización, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño. De esta manera, lo que sigue a la integración de recursos humanos es el proceso de organización de las personas. En este cuarto apartado (Parte IV), se estudiarán estos procesos, con lo que se cubrirán tres aspectos: diseño, descripción y análisis de puestos y evaluación del desempeño.

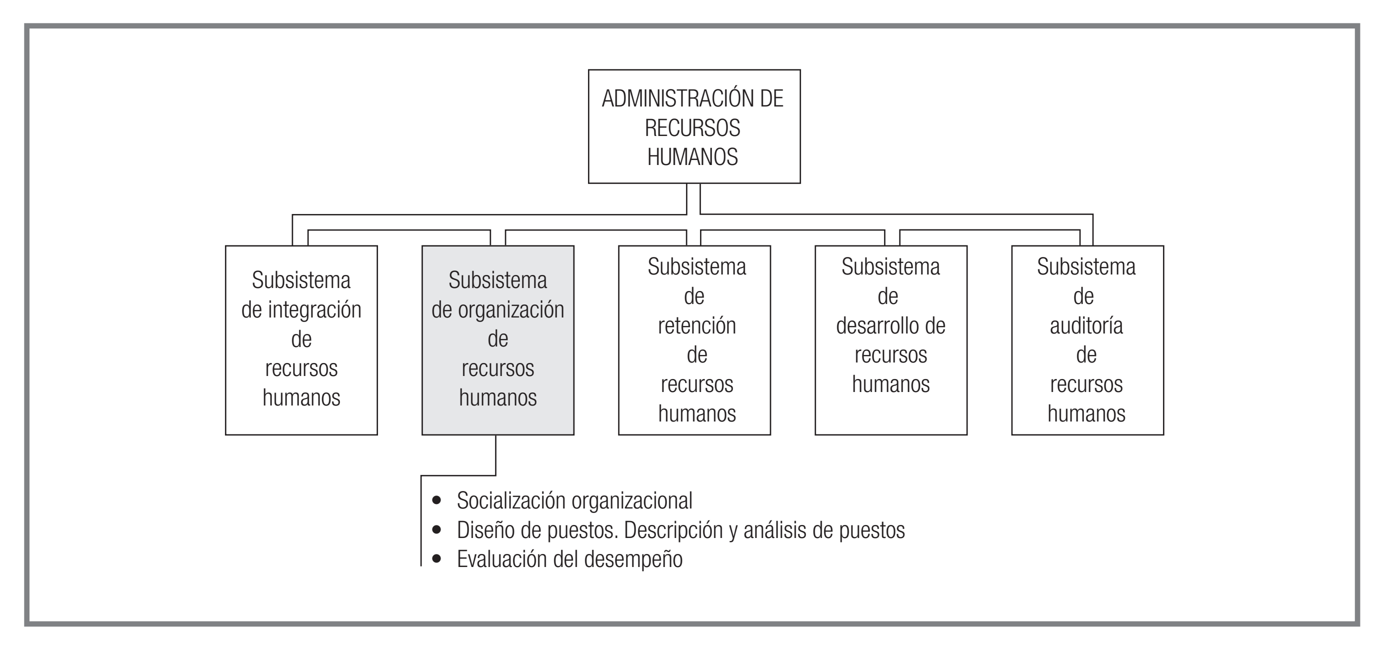


Figura IV.1 *La ARH y sus subsistemas.*

Socialización organizacional

Una vez reclutadas y seleccionadas, las personas ingresan a las organizaciones; por lo tanto, ese ingreso es restrictivo y selectivo. Sólo algunas personas reúnen las características para ingresar a las organizaciones. Una vez aceptadas, y antes de emplearlas en sus puestos, las organizaciones tratan de inducir a las personas al contexto organizacional, sociabilizándolas y adaptándolas mediante actividades de iniciación y difusión de la cultura organizacional, a las prácticas y filosofías predominantes; además, simultáneamente, apoyándolas a desprenderse de viejos hábitos y prejuicios indeseables que la organización trata de eliminar del comportamiento del recién llegado. Así es como la organización recibe a sus nuevos empleados y los integra a su cultura, su contexto y su sistema, para que puedan comportarse de manera adecuada a las expectativas de la organización.

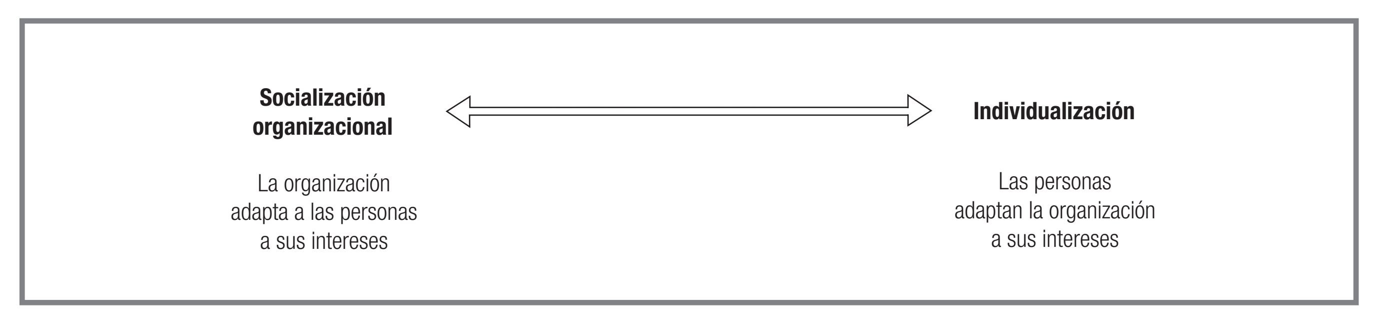


Figura IV.2 *Los dos extremos del* continuum *de adaptación mutua entre personas y organizaciones.*

La socialización organizacional trata de exponerle al nuevo integrante las bases y premisas con las cuales funciona la organización y cómo podrá él colaborar en este aspecto. Con la socialización, esto es con su ingreso a la organización, el nuevo empleado renuncia a una parte de su libertad de acción, ya que acepta un horario de trabajo, va a desempeñar determinadas actividades, seguir la dirección de su superior, acatar reglas y regulaciones internas precisas, etcétera.

De esta manera, la organización trata de inducir un ajuste del comportamiento del individuo a sus necesidades y objetivos, para ello imprime sus huellas digitales fuertemente en él. Por otro lado, el nuevo integrante tratará de influir en la organización y en su gerente para crear una situación de trabajo que le proporcione satisfacción y le permita el logro de sus objetivos personales. Muchas veces este proceso de individualización entra en conflicto con los intentos de socialización de la organización. En realidad, se trata de un proceso bilateral, en el que cada una de las partes trata de influir y adaptar a la otra.

Se trata de un proceso que va en dos direcciones, en el que cada una de las partes trata de influir y adaptar a la otra a sus intereses y propósitos. La modificación en realidad es una adaptación mutua en busca de una verdadera simbiosis entre las partes. En otras palabras, además de bilateral es recíproca, porque cada una de las partes actúa sobre la otra.



***Nota interesante:* La fase crucial organizacional**

En general, en un empleo, el periodo inicial constituye una fase crucial para el desarrollo de una relación saludable entre el individuo y la organización. Se trata de un periodo de adaptación lento y difícil, en el que la rotación de personal es más elevada que en periodos subsiguientes. En el transcurso de este periodo, el nuevo integrante y el gerente deben aprender a adaptarse uno al otro. Es un aprendizaje lento y paulatino. Es un proceso en el que cada uno analiza y estudia las reacciones del otro, para conocerlo mejor y reducir así la incertidumbre respecto a la otra persona. Es la configuración lenta y paulatina del contrato psicológico del que ya se habló en capítulos anteriores.

Métodos para promover la socialización

Son diversos los métodos que las organizaciones emplean para promover la socialización de sus miembros nuevos y antiguos. En algunas organizaciones, ésta se hace de manera contundente, como ocurre con los novatos en las universidades. En las empresas, la socialización organizacional es un proceso que busca, durante el periodo inicial del empleo, la creación de un ambiente

de trabajo receptivo y favorable, lo cual involucra diversos métodos.

Los cinco métodos más utilizados son:

a) *Planeación del proceso de selección:* es un esquema de entrevistas de selección por medio del cual se le permite al candidato conocer su futuro ambiente de trabajo, la cultura que prevalece en la organización, los compañeros de trabajo, las actividades que se desarrollan, los desafíos y recompensas, el gerente, el estilo de dirección que existe, etc. Se trata de que desde antes de que el candidato sea aprobado, se le permita tener información y percibir cómo funciona la organización y cómo se comportan las personas que conviven en ella.

b) *Contenido inicial de la tarea:* al inicio de la carrera del nuevo empleado en la organización, el gerente le puede dar tareas desafiantes que le permitan experimentar el éxito, con objeto de darle después tareas cada vez más complicadas y de desafío creciente. Los empleados nuevos que reciben tareas demandantes están mejor preparados para desempeñar con éxito las tareas posteriores. El empleado principiante tiende a interiorizar estándares de desempeño elevado y de expectativas positivas respecto a las recompensas por un desempeño excelente. Cuando al principiante se le proporcionan tareas fáciles, no tiene oportunidad de experimentar el éxito ni la motivación.

c) *Papel del gerente:* Para el nuevo empleado, el gerente representa la imagen de la organización. El gerente puede designar a un supervisor para que se haga cargo del nuevo empleado, quien actuará como tutor para acompañarlo y orientarlo durante su periodo inicial en la organización. Si el supervisor hace un buen trabajo en el desempeño de las tareas clave, la organización será vista de forma positiva. Sin embargo, si el supervisor es ineficiente en el trabajo con el recién llegado, la organización será vista de manera negativa. Por lo tanto, ante el nuevo empleado, el supervisor debe cumplir tres funciones básicas:

   a) Darle una descripción detallada de las tareas a realizar.
   b) Transmitirle toda la información técnica sobre cómo se ha de realizar la tarea.
   c) Proporcionarle la retroalimentación adecuada sobre la calidad de su desempeño.

   Los gerentes escogen cuidadosamente a los supervisores con objeto de asegurarse de que los nuevos miembros reciban una buena supervisión y asesoría. Para que funcionen como verdaderos tutores es necesario que los supervisores tengan una gran seguridad personal, de manera que no se sientan amenazados por cometer algún error o por el éxito de los nuevos empleados, además de mucha paciencia para tratar a los nuevos e inexpertos reclutados.

d) *Grupos de trabajo:* el grupo de trabajo puede desempeñar un papel importante en la socialización de los nuevos empleados. El gerente puede dejarle la socialización del nuevo empleado a un grupo de trabajo. La aceptación por el grupo de trabajo es fuente crucial de satisfacción de las necesidades sociales. Además, los grupos de trabajo tienen una gran influencia sobre las creencias y actitudes de los individuos respecto de la organización y de cómo deben comportarse. El gerente debe hacer que los nuevos empleados participen en grupos de trabajo que causen en ellos un efecto positivo y duradero.

e) *Programas de socialización o inducción:* son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tienen por objeto familiarizar a los nuevos integrantes con el lenguaje que se emplea en la organización, con los usos y costumbres internos (cultura organizacional), con la estructura de la organización (las áreas o departamentos existentes), con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización, etc. Por lo general, estos programas constituyen el principal método para la culturización de los nuevos integrantes a las prácticas comunes en la organización. Su finalidad es hacer que el nuevo integrante aprenda e incorpore valores, normas y patrones de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para un buen desempeño.

En realidad, con el programa de socialización se pretende que el nuevo integrante asimile de manera intensiva y rápida, como en un laboratorio, la cultura organizacional, para que a partir de ese momento se comporte como un miembro con la camiseta puesta. En algunas organizaciones, los programas de socialización los desarrolla en su totalidad el departamento de capacitación, mientras que en otras, el departamento de capacitación sólo los coordina y el gerente de línea del área en particular es quien los desarrolla. Estos programas duran de uno a cinco días, esto depende del grado de socialización que se desee imprimir, pero que después cuentan con un seguimiento a mediano plazo realizados por el

Elementos organizacionales:	*a*) Misión y objetivos básicos de la organización. *b*) Políticas, es decir, los medios que se eligen para el logro de los objetivos. *c*) Organización y estructura de la organización: qué hace cada área o departamento. *d*) Distribución física de las áreas que utilizará el nuevo miembro. *e*) Principales productos y servicios de la organización. *f*) Reglas y reglamentos internos. *g*) Procedimientos de seguridad en el trabajo.
Prestaciones:	*a*) Horario de trabajo, de descanso y de comida. *b*) Días de pago y de adelantos de salario. *c*) Prestaciones sociales de la organización.
Presentaciones:	*a*) A los supervisores y a los colegas de trabajo.
Obligaciones de los puestos:	*a*) Responsabilidades básicas confiadas al nuevo integrante. *b*) Tareas del puesto. *c*) Objetivos del puesto. *d*) Visión general del puesto.

Figura IV.3 *Puntos principales de un programa de socialización.*

gerente o por el supervisor, que funcionan como tutores del nuevo integrante y que se responsabilizan de la evaluación de su desempeño. En caso de que el nuevo miembro ocupe una posición destacada, en niveles de gerencia o dirección, el programa de socialización puede durar meses con una agenda que programe su estadía en las diversas áreas o departamentos de la organización con un tutor permanente (su gerente o director) y un tutor específico en cada área o departamento incluido en la agenda.

- Proceso de selección.
- Contenido inicial de la tarea.
- Supervisor como tutor.
- Grupo de trabajo.
- Programa de integración

Figura IV.4 *Métodos de socialización organizacional.*

El recibimiento y la *socialización* constituyen el aparato de bienvenida a los nuevos participantes. En realidad son dos aspectos particularmente importantes en la creación de una buena relación a largo plazo entre el individuo y la organización.



***Nota interesante:* El cafecito de la mañana**

En muchas empresas existe una actividad de iniciación para los nuevos empleados. Puede ser un café por la mañana, en una sala de la empresa, con todo el personal del equipo o una pequeña reunión para la presentación de los futuros compañeros. Puede ser incluso un café por la mañana con el gerente para cambiar ideas e impresiones. En algunas otras empresas, el presidente le da mucha importancia a el desayuno con los nuevos empleados en un determinado día del mes. Ese acercamiento es importante para estrechar lazos con la empresa.

La organización como un sistema de funciones[1]

Las organizaciones se crean con la intención de producir algo: servicios o productos. Por lo tanto, utilizan energía humana y no humana para transformar materias primas en productos terminados o en servicios prestados. Aunque tienen cosas inanimadas, como edificios, maquinaria y equipo, instalaciones, mesas, archivos, etc., a final de cuentas las organizaciones se constituyen por

1 KATZ, Daniel y Robert L. KAHN, *Psicologia social das organizações*, São Paulo, Atlas, 1970, p. 88.

personas; sólo pueden funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo y son capaces de desempeñarse adecuadamente en las funciones por las cuales fueron seleccionadas, aceptadas y preparadas. Para esto, las organizaciones delinean su estructura formal, definen departamentos y puestos, preestablecen los requisitos necesarios en sus miembros y las obligaciones que les imponen con mayor o menor cantidad de reglas burocráticas. Esa división del trabajo con la consecuente especialización crea una enorme diferencia de funciones dentro de la organización, la cual trata entonces de racionalizar la situación preestableciendo rutinas para disminuir la inseguridad de los participantes, aumentar las posibilidades de previsión y centralizar las funciones y controles. Surge así la burocratización. Hasta cierto punto, la burocratización puede aportar cierta eficiencia a la organización debido a su carácter racional, pero no siempre esa eficiencia compensa la rigidez y la racionalidad con las cuales está asociada.

Cuando ingresan a una organización, las personas forman parte de otras, en las que desempeñan otras funciones sociales. Las personas viven en otros ambientes, que también las influyen y moldean. La organización no constituye toda la vida de las personas, dado que no es toda la sociedad ni las envuelve completamente. A esto se debe que las personas estén sólo parcialmente inmersas en la organización: es la llamada inclusión parcial. En otras palabras, la organización no utiliza íntegramente al individuo, no emplea todas sus potencialidades, sino sólo algunas de sus conductas que son las más relevantes para el desempeño de su función. En esto reside el mayor dispendio dentro de las organizaciones: el dispendio humano, pues para el funcionamiento de la organización sólo son necesarias algunas conductas específicas del individuo. Estas conductas están interrelacionadas con las de los otros participantes y deben ser transmitidas a todos los demás para que exista coordinación e integración entre ellos, condiciones básicas para el buen funcionamiento de la organización.

En sociología, se dice que un *papel* o función es el conjunto de actividades y conductas que se solicitan de un individuo que ocupa una posición determinada en una organización. Todas las personas desempeñan papeles o funciones en diversas organizaciones. Algunas funciones pueden ser obvias para el individuo, en virtud de su conocimiento técnico y de la tarea en la organización, o pueden serle comunicadas por los otros miembros de la organización que solicitan o dependen del desempeño de su función para poder atender las expectativas de sus propios puestos o posiciones. Dentro de esta visión, se puede considerar a la organización como un conjunto de funciones o como aglomerados de actividades esperadas de los individuos, así como de conjuntos de funciones o de grupos que se superponen, cada uno formado por personas que tienen expectativas respecto a determinado individuo. En suma, la organización es un sistema de funciones.

Las organizaciones sólo empiezan a funcionar cuando las personas que deben realizar ciertas funciones específicas y actividades solicitadas ocupan sus correspondientes puestos. Uno de los problemas básicos de toda organización consiste en reclutar, seleccionar y formar a sus integrantes en función de los puestos de trabajo, de manera que ejecuten sus funciones con máxima eficacia. Una de las formas de cubrir los diversos puestos de trabajo de una organización consiste en emplear a un conjunto de personas que deberán tener las competencias exigidas. Después de hacer las evaluaciones de desempeño probablemente sólo se queden aquellos integrantes que puedan realizar con éxito las obligaciones de sus puestos. La lógica aparente de un sistema de reclutamiento y selección de personal es muy clara: una organización posee ciertos puestos de trabajo que necesitan ser ocupados y solicita las competencias necesarias para esos puestos, que deben ser descritas detalladamente, mediante la búsqueda de los individuos que posean esas características. El *modelo de selección* se basa en la suposición de que las necesidades primarias por satisfacer pertenecen a la organización. En ese sistema de funciones, cada persona desempeña una función que le es atribuida por la organización.

Desempeño de la función

Sin embargo, el desempeño de la función sufre ciertas influencias. Tómese por ejemplo, una relación entre gerente y subordinado, en la que el primero desea atribuir una función al subordinado. El episodio empieza con el gerente que le explica al otro lo que tiene que hacer (expectativa de la función). El subordinado recibe la explicación e interpreta la expectativa comunicada, con alguna distorsión proveniente del proceso de comunicación (papel percibido), hace lo que le fue solicitado, de acuerdo con su interpretación personal (realización de la función). A continuación, el gerente evalúa la función del subordinado (conducta monitoreada) y compara ese desempeño con su expectativa de la función.

El desempeño de la función no siempre se realiza de acuerdo con las expectativas, ya que pueden presentarse las cuatro *discrepancias* o disonancias, que se muestran en la figura IV.5.

1. *Discrepancia de la expectativa:* es la diferencia entre la expectativa de la función transmitida por el gerente y la función percibida de acuerdo con la interpretación del subordinado. Sucede que lo explicado por

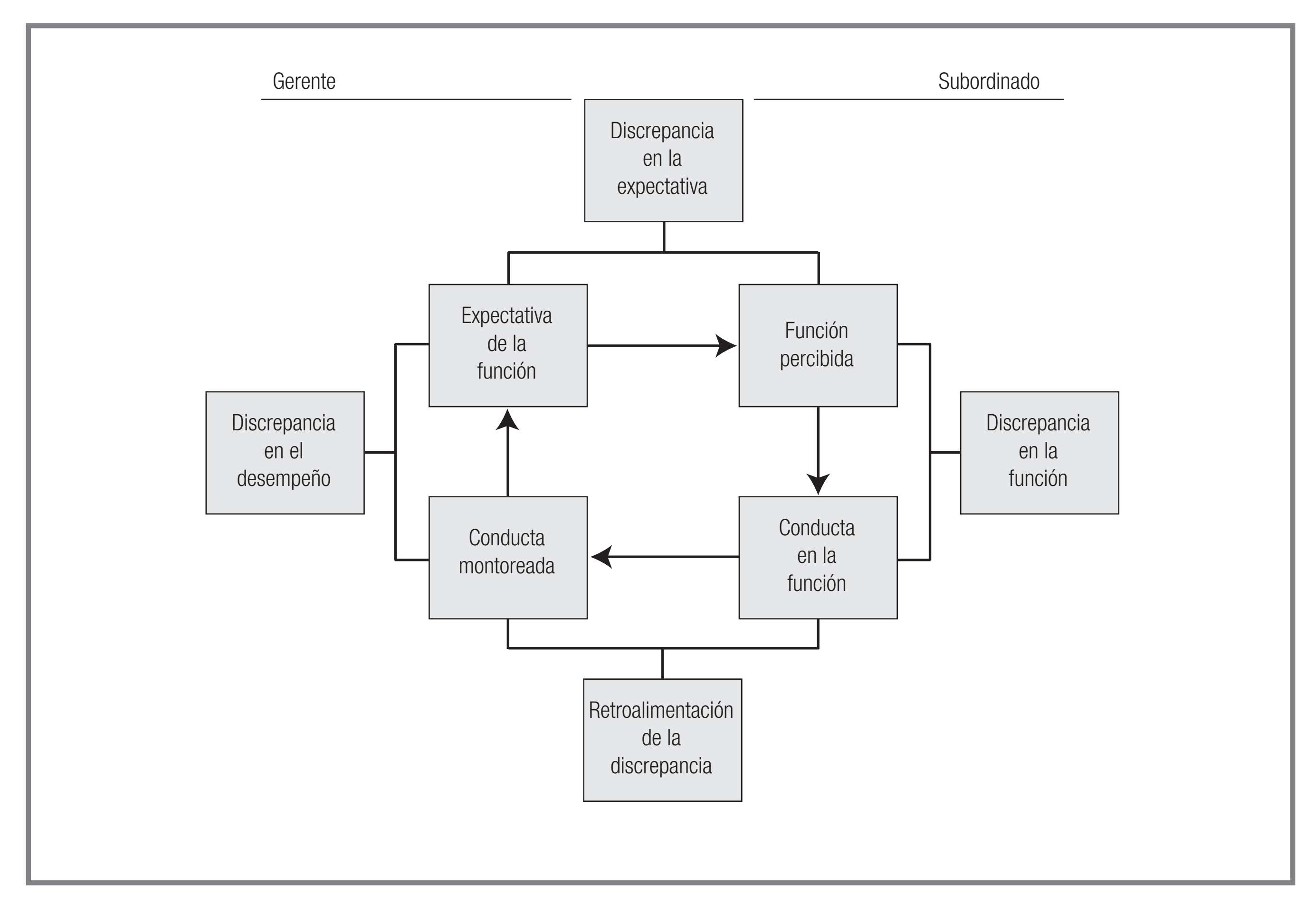


Figura II.5 *Desempeño de la función.*[2]

el gerente puede no comprenderlo perfectamente el subordinado.

2. *Discrepancia en la función:* es la diferencia entre la función percibida por el subordinado y la conducta en la función que él logra desempeñar. El subordinado no siempre consigue o puede hacer efectivamente lo que entendió que debe hacer.
3. *Retroalimentación de la discrepancia:* es la diferencia entre la conducta de la función del subordinado y la conducta monitoreada por el gerente. Lo que el subordinado hace no siempre es adecuadamente evaluado por el gerente.
4. *Discrepancia de desempeño:* es la diferencia entre la conducta monitoreada por el gerente y la expectativa de la función que le transmitió al subordinado. Lo que el gerente solicita no siempre es realizado por el subordinado.

La comprensión del desempeño de la función debe tomar en cuenta los aspectos antes enunciados. A pesar de ser muy diferentes entre sí, para efecto de lo que se trata en este libro, es conveniente relacionar los conceptos de función y de puesto. De aquí en adelante dejaremos de hablar de funciones y hablaremos de *puestos*.

Evaluación de los procesos de organización de personas

Los procesos de organización de personas se pueden evaluar como en la figura IV.6. Estos procesos pueden estar contenidos en una secuencia que va desde una situación precaria e incipiente (en el extremo izquierdo de la secuencia) hasta una configuración compleja y desarrollada (en el extremo derecho).

En el extremo izquierdo de la secuencia, los procesos de organización de personas se caracterizan por un mo-

2 GRAEN, George, "Role-making processes within complex organizations", en DUNNETTE, Marvin D. (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, Rand McNally, 1976.

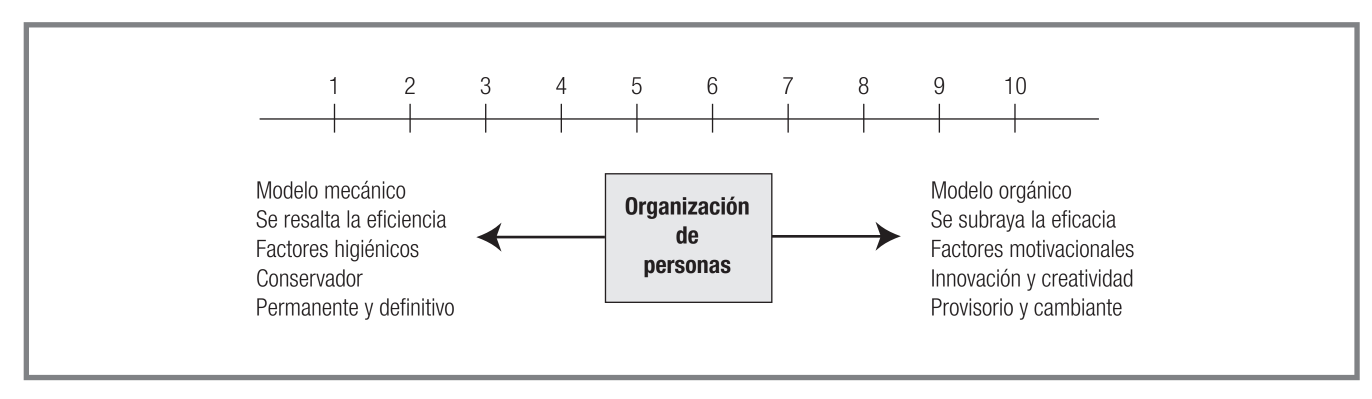


Figura IV.6 *Secuencia de situaciones en los procesos de organización de personas.*

delo mecánico, dado que están basados en una visión determinista o mecanicista: a cada causa corresponde un único efecto, cada acción ocasiona una única reacción; resalta únicamente la eficiencia, ya que se exige a las personas que realicen sus actividades de acuerdo con un método de trabajo y con los procedimientos y las rutinas previamente establecidos por la organización. Las personas deben hacer y no pensar, ya que el método de trabajo se considera perfecto e inmutable. También en el extremo izquierdo, los procesos de organización privilegian únicamente los factores higiénicos, de acuerdo con la teoría de Herzberg. Esto significa que se le da mucha importancia a los salarios, las prestaciones, el tipo de supervisión que se aplica a las personas, las políticas internas de la organización. Prevalece el conservadurismo, la estabilidad de las actividades y la certeza de que todo es definitivo e inmutable.

En el extremo derecho de la secuencia, los procesos de organización se caracterizan por el modelo orgánico, que resalta la eficacia, la atención a los factores motivacionales, la innovación y la creatividad, asimismo se considera que los puestos y las actividades organizacionales son cambiantes y susceptibles de mejora continua.

7

Diseño de puestos

Lo que verá en este capítulo

- Concepto de puesto.
- Concepto de diseño del puesto.
- Modelos para el diseño del puesto.
- Equipos de trabajo.

Objetivos de aprendizaje

- Presentar los modelos para el diseño de puestos.
- Analizar el diseño de puestos.
- Indicar cuáles son los medios para garantizar la satisfacción en el puesto.

Caso introductorio

El desafío de Metrópolis

Después de asumir la presidencia de Metrópolis, Alberto Méndez se encontró con algunos desafíos. Su empresa —tradicional productora de alimentos— se enfrentó con la competencia de otras que ofrecían productos de mejor calidad y más baratos. Para sobrevivir, Metrópolis tendría que renovarse internamente con objeto de recobrar su posición en el mercado. Alberto verificó que todas las empresas de la competencia disponían de los mismos elementos concretos: maquinaria, equipo y tecnología equivalentes. Todo eso se podía comprar o rentar en el mercado. La ventaja competitiva de Metrópolis no tenía que residir en esas cosas físicas y tangibles, sino en las personas. Pero, ¿cómo aplicar rentablemente el esfuerzo intelectual humano? El secreto estaba en el diseño de puestos en la empresa. ¿Cómo podría ayudarle usted a Alberto?

Casi siempre las personas trabajan en las organizaciones al ocupar algún puesto. Cuando alguien dice que trabaja en determinada empresa, lo primero que se le pregunta es qué puesto tiene. De esa manera se sabe qué hace en la organización y se tiene una idea de su importancia y del nivel jerárquico que ocupa. Para la organización, el puesto constituye la base de la organización de las personas en las tareas organizacionales. Para las personas, el puesto constituye una de las principales fuentes de expectativas y motivación en la organización. Cuando las personas ingresan a la organización durante su trayectoria profesional en ésta, siempre ocupan algún puesto. En este capítulo se muestra cómo entender lo que hacen los talentos dentro de la organización.

Concepto de puesto

El concepto de *puesto* se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

a) *Tarea:* es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos (puestos por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera.

b) *Obligación:* es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Generalmente, es la actividad atribuida a puestos más diferenciados (puestos de asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etc. Una obligación es una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física.

c) *Función:* es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.

d) *Puesto:* es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

El *puesto* se integra de todas las actividades que desempeña una persona, que pueden ser contenidas en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la organización. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. En esta concepción, un puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo hacen distinto de los demás puestos. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece. Establecer la posición de un puesto en el organigrama significa establecer estas cuatro vinculaciones o condiciones.



***Nota interesante:* Empleo**

En el organigrama cada *puesto* se representa por medio de un rectángulo con dos conexiones de comunicación. La conexión que va hacia arriba lo une con el puesto superior y representa la responsabilidad en términos de subordinación.

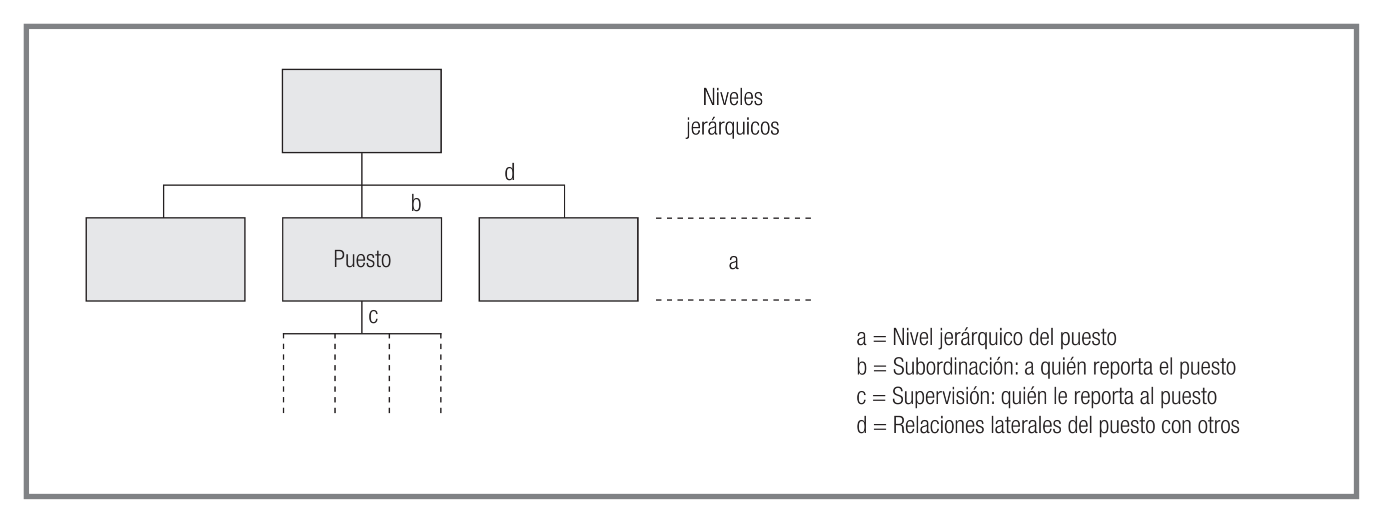


Figura 7.1 *Posicionamiento del puesto en el organigrama.*

La conexión que va hacia abajo lo une con los puestos inferiores y representa la autoridad en términos de supervisión. De esta forma, posicionar un puesto en el organigrama significa indicar cuál es su nivel jerárquico (dirección, gerencia, supervisión, operación, etc.), en qué área se encuentra (qué departamento o división), a quién reporta (quién es su superior inmediato), a quién supervisa (cuáles son sus subordinados directos) y cuáles son los puestos con los que tiene relaciones laterales.

Ocupante es la persona designada para ocupar un puesto. En el fondo, toda persona que trabaja en la organización ocupa un puesto. Hay puestos que tienen un único ocupante —como el director presidente, por ejemplo—, mientras que otros exigen varios ocupantes que realizan las mismas tareas —como es el caso de operadores de máquinas, oficinistas, cajeros, dependientes, vendedores, entre otros—. Las tareas u obligaciones constituyen las actividades que realiza el ocupante de un puesto. De este último se espera que realice las tareas u obligaciones típicas de ese puesto, que se subordine a su superior, administre a sus subordinados y responda por su unidad de trabajo.

Concepto de diseño del puesto

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

a) El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).

b) Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).

c) A quién le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.

d) A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

El *diseño del puesto* es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.



***Nota interesante:* Finalmente, ¿quién diseña los puestos en las organizaciones?**

El diseño de puestos casi nunca es responsabilidad del departamento de administración de personal. Algunas veces le corresponde al departamento de ingeniería industrial (que diseña los puestos típicamente fabriles) o al de organización y métodos (que diseña los puestos típicos de oficina) que se encargan de la planeación y distribución de las tareas y obligaciones de la mayor parte de la organización. Los demás puestos —de las áreas administrativas, financiera y mercadológicas— son por lo general diseñados por las gerencias respectivas

en un proceso continuo de resolución de problemas. Esto significa que los puestos no son estables, ni estáticos o definitivos, sino que se encuentran en constante evolución, innovación y cambio para adaptarse a las continuas transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales. Actualmente, el concepto de puesto atraviesa por una completa revolución en función de las exigencias del mundo moderno y de la globalización de la economía.

Modelos de diseño de puestos

Probablemente, el diseño de puestos sea tan antiguo como el mismo trabajo. Desde que el ser humano tuvo que dedicarse a las tareas de la caza o de la pesca, aprendió por medio de la experiencia a lo largo de los siglos, a modificar su desempeño para mejorarlo continuamente. Cuando la tarea aumentó y exigió un número mayor de personas, la cosa se complicó. Pero, a pesar de todos los cambios sociales, políticos, económicos, culturales e incluso demográficos ocurridos durante la larga historia de la humanidad, la situación básica del hombre que desempeña una tarea bajo la dirección de otro jamás ha cambiado verdaderamente. Así, con la profunda división del trabajo a consecuencia de la Revolución Industrial, con el surgimiento de las fábricas, la interdependencia gradual de los trabajos, la invención de la máquina y de la mecanización, el advenimiento de la administración científica, posteriormente del movimiento de las relaciones humanas; aunque el contenido del trabajo se alteró, no lo fue la esencia de la situación de dependencia de una persona respecto a otra. Hasta la década de 1960 fue que un grupo de científicos conductistas y consultores de empresas demostró que los antiguos enfoques en el diseño de puestos conducían a resultados contrarios a los objetivos organizacionales. A partir de entonces empezaron a surgir modelos nuevos para el diseño de puestos.

Modelo clásico o tradicional para el diseño de puestos

Es el modelo utilizado por los ingenieros que iniciaron el movimiento de la administración científica, la primera de las teorías administrativas, a principio del siglo XX. Taylor y sus seguidores, Gantt y Gilbreth, realizaron el primer intento sistemático de aplicar ciertos principios a la ubicación óptima del individuo en el puesto. La administración científica sostenía que sólo mediante métodos científicos se podían proyectar los puestos y capacitar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. Pero mientras Taylor se preocupaba por la cooperación entre la administración y el empleado con objeto de aumentar la productividad y repartir sus beneficios entre las dos partes, sus seguidores eran mucho más restrictivos y se concentraban sólo en dos aspectos principales: determinar la mejor manera de realizar las tareas de un puesto (*the best way*) y la utilización de incentivos salariales (premios de producción) para asegurar la adhesión a los métodos de trabajo prescritos. A esto se le llamaba la racionalización del trabajo. La mejor manera se obtenía mediante técnicas de estudio de tiempos y movimientos, las cuales conducían al método de trabajo que debía seguirse por los empleados. Se buscaba una separación entre el pensamiento (gerencia) y la operación de la actividad (trabajador): los puestos se proyectaban de acuerdo con el modelo de hacer y no pensar. El gerente mandaba y el trabajador simplemente obedecía y operaba. La capacitación para el puesto estaba restringida a las habilidades específicas necesarias para la realización de la tarea. La idea predominante era que cuanto más simples y repetitivas fueran las tareas tanto mayor sería la eficiencia del trabajador. De aquí la importancia en la fragmentación de las tareas en la exagerada simplificación de la actividad y en la consecuente superespecialización del trabajador.

El modelo clásico diseña los puestos a partir de las siguientes etapas:

1. El supuesto básico es que el hombre es un simple apéndice de la máquina, un mero recurso productivo. La racionalidad que se persigue es eminentemente técnica. La tecnología es lo primero, las personas vienen después. La tecnología (maquinaria, herramientas, instalaciones, distribución física) se establece como base para condicionar el desempeño de los puestos. En otras palabras, el diseño de puestos sirve únicamente a la tecnología y a los procesos de producción. Así, es óptimo cuando atiende a los requerimientos de la tecnología y de los procesos de producción. El diseño se ve desde un punto de vista lógico y determinista: la descomposición de la tarea en sus componentes.
2. En función de los aspectos descritos, el trabajo se subdivide y se fragmenta en partes para que cada persona realice una tarea simple y repetitiva. Cada persona tiene una misión parcial y fragmentada que realiza necesariamente de manera rutinaria y repetitiva acorde con el tiempo estándar para realizarla y los ciclos de producción que deben ser respetados. El trabajo de todas las personas, en conjunto, debe hacerse de manera armoniosa y coordinada.

3. El diseño clásico de puestos descansa en la presunción de estabilidad y de duración a largo plazo del proceso productivo. Esto significa que el diseño de puestos es definitivo y está hecho para durar para siempre. No se esperan cambios.
4. La importancia reside en la eficiencia de las personas. El trabajo se mide con estudios de tiempos y movimientos (cronometraje) que determinan los tiempos promedios de realización, denominados como tiempos estándar. Los tiempos estándar representan 100% de eficacia. Con objeto de incrementar la eficiencia, el diseño de puestos permite otorgar premios de producción para aquellos que rebasen el tiempo estándar, con base en el concepto de *Homo economicus*.

El modelo clásico de diseño de puestos pretendía proyectarlos de acuerdo con la lógica siguiente:[1]

1. Segmentar y fragmentar los puestos en tareas sencillas, repetitivas y de fácil capacitación.
2. Eliminar actividades y movimientos innecesarios que produzcan cansancio y que no estén relacionados con la tarea por realizar, por medio del estudio de tiempos y movimientos.
3. Definir el método de trabajo para encontrar la mejor manera con la que sus ocupantes se muevan, ubiquen y se conduzcan físicamente con la tarea.
4. Seleccionar científicamente el trabajador de acuerdo con las exigencias de la tarea.
5. Eliminar todo lo que pueda ocasionar cansancio físico: acomodar los instrumentos y equipos de manera que se minimice el esfuerzo y la pérdida de tiempo, asimismo, proyectar instrumentos que faciliten el trabajo humano, como líneas de ensamble, transportadoras, seguidoras y otras máquinas que reduzcan las acciones y los esfuerzos físicos innecesarios.
6. Establecer el tiempo promedio que necesitaban los empleados para realizar la tarea, es decir, el tiempo estándar. El tiempo estándar corresponde a una eficiencia igual a 100%. Un empleado que trabaja con una eficiencia de 80% está produciendo 20% menos de lo que normalmente se exige en esa tarea, debido a una selección, capacitación o supervisión inadecuados. Lo ideal es obtener una eficiencia igual o mayor a 100 por ciento.
7. Ofrecer planes de incentivos salariales, es decir, premios de producción a los empleados que mejoren el tiempo estándar, con el fin de estimular a la máxima eficiencia posible, es decir, con el fin de obtener de los empleados rendimientos superiores a 100% y luego repartir con ellos parte de las ganancias obtenidas por la empresa.
8. Mejorar el ambiente físico de la fábrica, de manera que el ruido, la iluminación, la ventilación y otros factores de apoyo no ocasionen cansancio ni reduzcan la eficiencia. En otras palabras, proyectar las condiciones físicas y ambientales que favorezcan el trabajo y proporcionen comodidad al trabajador.



Recuerde: La lógica del diseño clásico

En esa lógica fría y mecanicista, el resultado que se persigue es máxima eficiencia. Esto tiene como consecuencia que las ganancias de la organización aumenten y, debido a los incentivos, los salarios de los trabajadores aumenten. Ambos salen ganando. De ahí se desprende la suposición implícita, según la cual, lo que es bueno para la organización también es bueno para el trabajador. El modelo clásico no identifica ningún conflicto entre individuos y organización. La figura 7.2 presenta una visión resumida del razonamiento en que se basa el mode lo clásico.

Sin duda, el esquema utilizado es típico del enfoque de un sistema cerrado: en el cual se incluyen pocas variables que funcionan en una relación determinista de causa y efecto. Es la llamada "teoría de la máquina" o mecanicista: la organización y las personas se consideran como cosas que funcionan dentro de una lógica demasiado simple. La idea subyacente en el enfoque clásico es bastante clara: el trabajador y su puesto se consideran como máquinas. Es decir, el trabajador se considera como un apéndice de la máquina. La tecnología está en primer lugar. Los puestos se miden por el tiempo y se someten al método para volverlos sencillos y repetitivos, para servir a la tecnología y no a las personas. Este enfoque desarrolló el concepto de línea de ensamble, la gran innovación en su época.

La manera clásica o tradicional de configurar los puestos perseguía las ventajas siguientes:

a) Contratación de empleados con calificaciones mínimas y salarios bajos.

b) Estandarización de las actividades.

1 CHIAVENATO, Idalberto, *Introdução à teoria geral da administração*, Río de Janeiro: Elsevier: Campus, 2000, pp. 72-73.

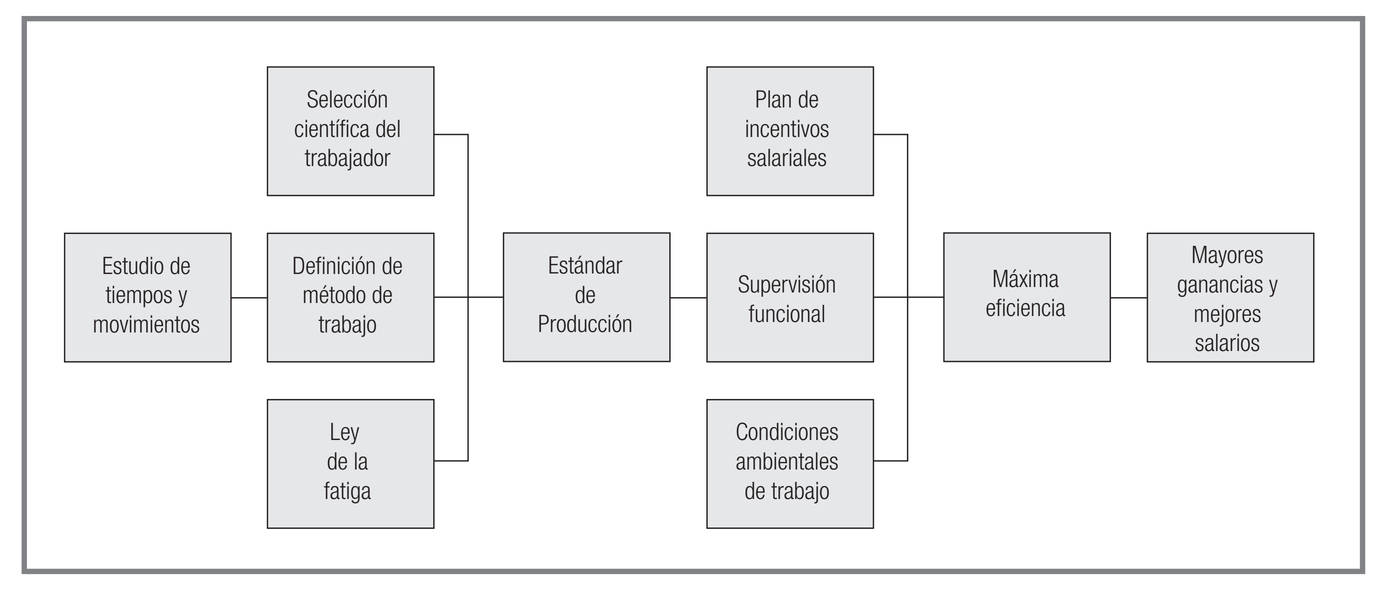


Figura 7.2 *Enfoque mecanicista de la administración científica.*[2]

c) Facilidad de supervisión y control, para permitir mayor número de subordinados por cada jefe (principio de tramo de control).

d) Reducción de los costos de capacitación.

e) Aplicación del principio de la línea de ensamble.

La excesiva simplificación de los puestos ocasionó problemas y limitaciones que constituyeron serias desventajas:

a) Los puestos sencillos y repetitivos se vuelven monótonos y aburridos, lo que produce apatía, cansancio psicológico, desinterés y pérdida del significado del trabajo. En los casos más graves, tienen repercusiones negativas como resentimiento, abatimiento de la moral y hasta resistencia activa de los empleados. Estos efectos negativos producen mayor rotación de personal, mayor absentismo y descuido. Son efectos que pesan mucho en la pretendida reducción de costos, por lo que se llega, en muchos casos, incluso a excederlos.

b) A partir de la desmotivación por el trabajo, las personas tienden a concentrarse en las reivindicaciones y en las expectativas de mejores salarios y mejores condiciones de trabajo como un medio para compensar la insatisfacción y el descontento con la tarea.

2 CHIAVENATO, Idalberto, *Introdução a teoria geral da administração*, *op. cit.*, p. 71.

Las rápidas transformaciones sociales, culturales y económicas indican que la supersimplificación de los puestos tiende a crear o transferir problemas al futuro por cuatro razones fundamentales:

1. Actualmente los jóvenes reciben mejor educación y mayor información, además constituirán una futura fuerza de trabajo que seguramente deseará puestos significativos y desafiantes, congruentes con su formación y conocimientos.
2. Las actitudes respecto a la autoridad cambian de una generación a otra, y las personas de hoy están menos dispuestas que sus antecesores a aceptar ciegamente las órdenes dadas por sus superiores.
3. Con el gradual movimiento de nuestra sociedad hacia el bienestar social y la calidad de vida, existe una enorme posibilidad de que ciertos puestos cíclicos y rutinarios sean tachados de indeseables, por ello se hace necesaria la adopción de un complejo de incentivadores intrínsecos para captar y retener a sus ocupantes.
4. Con el advenimiento de la era de la información y de la globalización de la economía, se presenta una verdadera migración de los empleos industriales hacia los empleos en el área de servicios. Mientras que en el sector industrial año con año disminuyen las oportunidades de empleo, éstas crecen en el sector de servicios. En esta era posindustrial, en la que las tareas mecánicas y de fuerza muscular son asignadas a las máquinas y a los equipos sofisticados (como robots y equipos electrónicos), mientras que a

Ventajas esperadas:	Resultados reales:
1. Las tareas se aprenden rápidamente y requieren poca capacitación. 2. Los puestos son ocupados por personas poco capacitadas, fáciles de seleccionar y con bajos salarios. 3. Los empleados son fácilmente intercambiables debido a las pocas habilidades requeridas y a la sencillez de la capacitación. 4. Debido a la mecanización, los trabajadores no se cansan físicamente. El cansancio debe de ser mínimo. 5. La estandarización facilita el control de calidad. La probabilidad de errores es minimizada. 6. La mecanización hace a la producción perfectamente previsible y programable. 7. La gerencia controla a los trabajadores por medio de la simple observación.	1. La elevada rotación de personal pesa más que los ahorros en el costo de la capacitación. 2. Los índices elevados de absentismo hacen necesario que se cuente con trabajadores extras. Esto eleva los costos laborales. 3. Para que las personas acepten los trabajos de tipo repetitivo de la línea de ensamble es necesario pagar salarios más altos. 4. Se presentan problemas de calidad y de productividad. 5. La rotación de personal eleva los costos de reclutamiento y selección. 6. La conducta de las personas hace la producción imprevisible. 7. Los problemas de supervisión aumentan la distancia entre el trabajador y la gerencia.

Figura 7.3 *Lo que se esperaba y lo que se logró con el modelo clásico de diseño de puestos.*

las personas se les asignan nuevas y crecientes tareas mentales, intelectuales y complejas.

En resumen, los resultados obtenidos por los partidarios del enfoque clásico no corresponden a las ventajas esperadas, debido a que apostaron a un razonamiento lógico y racionalista que no está en consonancia con la realidad humana de las personas.

Otro aspecto importante del modelo clásico es que el trabajo debe ser individual y solitario, lo que conduce a un aislamiento social de sus ocupantes. Aun cuando trabaje con otras personas en la línea de ensamble o en la operación de una máquina, cada trabajador tiene su obligación específica e individual y no tiene ningún contacto interpersonal o social con sus compañeros. La interdependencia se debe a la tarea y no a contactos personales. Las personas están físicamente juntas, pero socialmente distantes. Por otro lado, la relación de trabajo individual es diádica: cada ocupante se relaciona únicamente con su superior, por la conexión que tiene su puesto con él. El gerente monopoliza todos los contactos del trabajador con el resto de la organización. Todo pasa por él y nada ocurre sin su consentimiento. Los poquísimos contactos con los compañeros son formales, impersonales y están estrictamente controlados. La programación y el flujo secuencial del trabajo son responsabilidad del gerente. El trabajador sólo realiza, no piensa. En este modelo, el trabajador no está interesado ni es capaz de ejercer la dirección ni el control de sí mismo. La organización lo controla, fiscaliza y vigila continuamente su comportamiento. Lo único que se espera del trabajador es que se interese en la realización de sus tareas como le fueron impuestas y de manera eficiente en la medida en que se le ofrece una remuneración y premios de producción.



Nota interesante: El modelo clásico se quedó detenido en el tiempo

Aunque provocó un avance en el diseño de puestos, no siguió el desarrollo de los cambios sociales, culturales y tecnológicos del mundo moderno, se quedó aprisionado en el pasado, que se remonta a casi cien años. Actualmente sus ventajas son cuestionadas, en tanto que sus desventajas y limitaciones se señalan como uno de los obstáculos a la buena relación entre personas y organización. Aun cuando se continúe su utilización por muchas organizaciones, el diseño clásico representa un enfoque anticuado y obsoleto que necesita urgentemente ser actualizado.

De vuelta al caso introductorio

El desafío de Metrópolis

Metrópolis se organizaba de manera tradicional en puestos especializados e individuales y en departamentos funcionales que garantizaban la conservación del *statu quo*. La eficiencia de la empresa consistía en la suma de las eficiencias individuales. Eso estaba bien, pero no era suficiente. Era necesario multiplicar y extrapolar. Para obtener sinergia, Alberto Méndez decidió juntar a las personas en lugar de separarlas. Derrumbó fronteras internas, paredes y divisiones. Decidió dejar a un lado el viejo concepto de los puestos para crear equipos de trabajo. ¿Qué ideas le podría dar usted a Alberto?

Modelo humanista o de relaciones humanas

El modelo humanista surgió con la *Escuela de las Relaciones Humanas* durante la década de 1930 como franca oposición a la administración científica, que representaba el modelo administrativo de la época. Fue una reacción humanista al mecanicismo que entonces dominaba en la administración de empresas. Los factores que la administración científica consideraba decisivos fueron ignorados completamente y hechos a un lado por la escuela de las relaciones humanas: la ingeniería industrial se sustituyó por las ciencias sociales, la organización formal por la organización informal, las jefaturas por el liderazgo, el mando por la persuasión, el incentivo salarial por las recompensas sociales, el cansancio fisiológico por la fatiga psicológica, la conducta del individuo por el comportamiento del grupo, el organigrama por el sociograma. El concepto de persona humana pasó de *Homo economicus* (el hombre motivado exclusivamente por las recompensas salariales) a *Homo social* (el hombre motivado por incentivos sociales). Fue una verdadera revolución con la idea de sintonizar la administración con el espíritu democrático típicamente estadounidense. Con la *teoría de las relaciones humana* surgen los primeros estudios sobre el liderazgo, la motivación, las comunicaciones y demás asuntos relacionados con las personas. El interés en las tareas (administración científica) y el interés en la estructura (teoría clásica) se sustituyeron por el *interés en las personas*.



Nota interesante: El mundo humanista, ¿es realmente humanista?

A pesar de todo ese cambio revolucionario en la mentalidad y en los conceptos, el diseño del puesto no difiere del propuesto por el modelo clásico. En realidad, la teoría de las relaciones humanas no se preocupó por el diseño de puestos. Este tema lo dejó fuera de sus intereses y no ofreció un modelo mejor. La única diferencia está en las implicaciones humanas, es decir, el modelo humanista tiende a enfocarse en el contexto del puesto y a las condiciones sociales en las que se desempeña, así como a menospreciar el contenido del puesto y su realización. El puesto en sí se descuida, pero su ocupante recibe atención y consideración en cuanto a sus necesidades personales y no se le trata como máquina. El modelo humanista, como una manera de satisfacer las necesidades individuales y elevar la moral del personal, trata de crear una mayor interacción entre las personas y sus superiores, y propiciar la participación en algunas decisiones relacionadas con las tareas de la unidad. Sin embargo, esto no interfiere en el cumplimiento de la tarea ni afecta el flujo ni la secuencia del trabajo. Estos dos aspectos permanecen intactos. Al gerente se le pide crear y desarrollar un grupo de trabajo conexo e integrado, promover una atmósfera psicológicamente amigable y cooperativa con independencia de la coordinación del trabajo, se le pide que incremente las actividades del puesto mediante la rotación de personal en puestos similares, que tengan oportunidades ocasionales de interacción con otras divisiones y departamentos. Algunas actividades, como el descanso, las condiciones físicas de trabajo y de comodidad, se consideran medios para reducir la simplicidad y lo aburrido de la tarea, y así incrementar sentimientos de importancia.

Se habló mucho del contexto del puesto, pero su contenido fue exactamente el mismo. El modelo humanista no consiguió desarrollar un modelo de puestos que sustituyera al modelo tradicional. Únicamente atendió a lo externo y lo superficial del puesto. Se preocupó de la envoltura, pero no del producto.

Posteriormente, la Escuela de Relaciones Humanas fue criticada por las limitaciones de su campo de estudio y por la parcialidad de sus conclusiones, por su concepción ingenua y romántica del trabajador y, sobre todo, por su enfoque manipulador al favorecer a la administración y desarrollar una estrategia sutil para hacer que los empleados trabajaran más y exigieran menos a la organización.

Modelo clásico	Modelo humanista
• Énfasis en la tarea y en la tecnología. • Concepto de *Homo economicus*. • Recompensas salariales y materiales • Mayor eficiencia gracias al método de trabajo. • Preocupación por el contenido del puesto • Supervisión directa • Órdenes e imposiciones. • Obediencia estricta.	• Énfasis en la persona y en el grupo social. • Concepto de *Homo social*. • Recompensas sociales y simbólicas. • Mayor eficiencia gracias a la satisfacción de las personas. • Liderazgo. • Comunicación e información. • Participación en las decisiones.

Figura 7.4 *Algunas diferencias entre el modelo clásico y el modelo humanista.*



***Nota interesante:* De la importancia de las tareas a la importancia de las personas**

A pesar de todas las críticas, el avance que intentó dar la relación humanista, dentro de la teoría administrativa, fue otorgarle importancia a las tareas y a las personas. La idea de una administración participativa ya estaba subyacente en la Escuela de las Relaciones Humanas, pero apenas como una semilla que tiene que germinar y desarrollarse. Y eso ocurrió hasta finales del siglo XX por la influencia de otras teorías más modernas y amplias de la administración.

Modelo situacional

Es un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta dos variables: las diferencias individuales de las personas y las tareas involucradas. Por esto es situacional, ya que depende de la adecuación del diseño del puesto a esas dos variables. En el modelo situacional, convergen tres variables: la estructura de la organización, la tarea y la persona que la desempeñará.

En realidad, el diseño de puestos descansa no sólo en las suposiciones con respecto a la naturaleza de las personas, sino también en un conjunto de presunciones implícitas al ambiente en el que operan los puestos.

Tanto el modelo clásico como el modelo humanista establecen que el puesto se debe proyectar para un ambiente estable y previsible: los métodos y los procedimientos están estandarizados y son repetitivos, porque se basan en la idea de que la tecnología que se utiliza permanecerá constante durante un tiempo suficiente para que se compense la inversión de tiempo y esfuerzo hecha en el análisis y estudio del trabajo. La importancia otorgada a la estabilidad de los objetivos organizacionales, de los factores ambientales y de la tecnología, más que al grado de complejidad y sofisticación, es situacional, pues en la teoría clásica y humanista la estabilidad del producto y del proceso es lo que sirve de restricción en el proyecto del puesto. Una tecnología estable, duradera y que no cambie es esencial para transformar en rutinarias las actividades físicas y mentales de los ocupantes y para que pensar y hacer se separen, lo que permite que los miembros sean seleccionados y capacitados para desarrollar conjuntos de tareas simples, repetitivas y estrictamente definidas. Por eso el carácter definitivo y permanente de los puestos: característica típica del diseño clásico. Como si los puestos fueran perfectos y no tuvieran que ser modificados o mejorados.



***Nota interesante:* Preparación para el cambio**

En el *modelo situacional*, las prescripciones respecto al diseño del puesto no se basan en la presunción de estabilidad y duración de los objetivos y de los procesos organizacionales, al contrario, son explícitamente dinámicas y se basan en la continua ampliación del puesto por medio del enriquecimiento de las tareas, como responsabilidad básica en manos del gerente o de su equipo de trabajo. De esta manera, el diseño situacional es cambiante y va de acuerdo con el desempeño personal del ocupante y del desarrollo tecnológico de la tarea.

En un mundo en el que todo cambia, los puestos no pueden ser estáticos ni permanentes. Además, de la fuerte competencia que exige productividad y calidad,

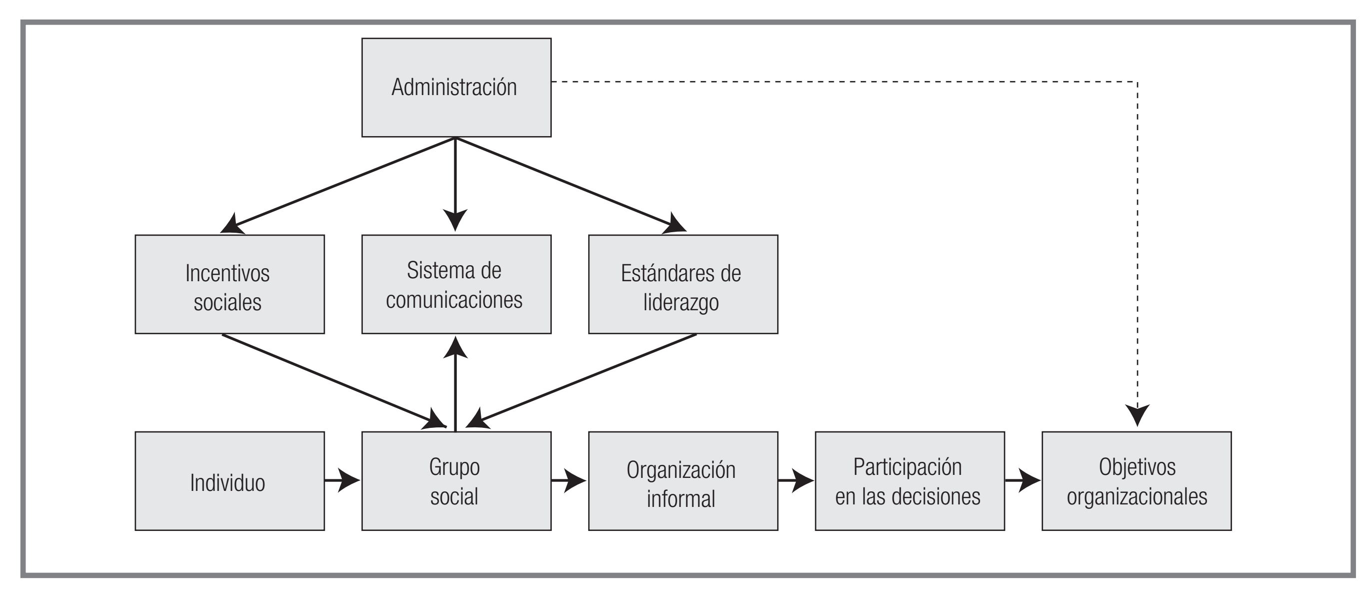


Figura 7.5 *Enfoque manipulador de las relaciones humanas.*[3]

la organización necesita alcanzar niveles altos de desempeño. Esto se logra mediante el mejoramiento continuo en el empleo de sus talentos creativos y de la capacidad de autodirección y autocontrol de sus miembros, cuando les proporciona al mismo tiempo oportunidades para la satisfacción de sus necesidades individuales.

El modelo situacional supone la utilización de las habilidades de autodirección y de autocontrol de las personas y, sobre todo, la existencia de objetivos planeados conjuntamente entre ocupante y gerente para hacer del puesto un verdadero factor motivacional. El gerente debe crear mecanismos con los cuales las contribuciones de las personas mejoren el desempeño departamental y no simplemente consultar a los subordinados para satisfacer sus necesidades de participación y de consideración. Esas necesidades se convierten de fines en medios. La satisfacción de esas necesidades se convierte en un subproducto deseable, pero no son el objetivo principal de las actividades gerenciales. Además de la adopción de factores tecnológicos, se vio que también se deben tomar en cuenta factores psicológicos, con objeto de obtener:

a) Elevada motivación intrínseca en el trabajo.

b) Desempeño de alta calidad en el trabajo.

c) Elevada satisfacción con el trabajo.

d) Reducción de las faltas (absentismo) y de las separaciones espontáneas (rotación de personal).

3 CHIAVENATO, Idalberto, *Introdução à teoria geral da administração*, *op. cit.*, p. 156.

Aunque exista una diversidad en los estándares de satisfacción en el trabajo, se sabe que ésta es un elemento que se encuentra dentro de una red de variables interrelacionadas. Esa red permite saber cómo influyen los puestos tanto en el desempeño y motivación de las personas como en su satisfacción, ya que existen muchas que no están satisfechas con el trabajo que hacen. Sin embargo, hay personas que realizan trabajos interesantes y llenos de desafíos que están, en general, más satisfechas con sus trabajos que las personas que llevan a cabo tareas repetitivas y rutinarias. Las posibilidades de obtener mejores resultados del personal y del trabajo aumentan cuando en las personas que realizan el trabajo se presentan tres estados psicológicos críticos:[4]

a) Cuando la persona considera su trabajo como algo significativo y valioso.

b) Cuando la persona se siente responsable de los resultados del trabajo.

c) Cuando la persona sabe los resultados que obtiene al hacer ese trabajo.

Algunos autores[5] han investigado y encontrado cinco dimensiones esenciales para un puesto, también han

4 CHIAVENATO, Idalberto, *Manual de reengenharia: um guia para reinventar e humanizar a sua empresa con ajuda das pessoas*, São Paulo, Makron Book, 1995, p. 91.

5 LAWLER III, Edward y J. Richard HACKMAN, "Corporate profits and employee satisfaction: must they be in conflict?", en DAVIS, Keith, *Organizational theory: a book of readings*, Nueva York, McGraw-Hill, 1974, p. 198.

comprobado que un puesto en cuanto más se acentúe la característica representada por cada una de estas dimensiones, tanto mayor será su potencial para crear los estados psicológicos antes citados. A partir de esto, surge el modelo situacional según el cual cada puesto debe de ser diseñado con la intención de reunir las cinco dimensiones esenciales siguientes:

a) *Variedad:* es el número y las diversas habilidades que exige el puesto. Reside en la gama de operaciones en el trabajo o en el empleo de una diversidad de equipos y procedimientos para hacer el trabajo menos repetitivo y monótono. La variedad implica que intervengan diversas habilidades y conocimientos del ocupante, que se utilicen diversos equipos y procedimientos, además de que se realicen diversas tareas. Los puestos con mucha variedad eliminan la rutina y la monotonía y resultan más desafiantes, debido a que las personas tienen que utilizar una gran cantidad de sus habilidades y capacidades para hacer el trabajo con éxito. No existe variedad cuando el puesto es secuencial y monótono, cuando la persona no puede charlar con los compañeros, cuando su trabajo está rígidamente programado por terceros, cuando la gerencia limita su área de trabajo, cuando los insumos para su trabajo dependen totalmente del gerente. Se introduce variedad en la medida en que el ocupante planea y programa su trabajo, suple sus insumos, utiliza diferentes equipos, ambientes, métodos de trabajo y diferentes operaciones con creatividad y diversidad.

b) *Autonomía:* es el grado de independencia y de criterio personal que tiene el ocupante para planear y realizar el trabajo. Asimismo, se refiere a la mayor autonomía e independencia para programar su trabajo, seleccionar el equipo que empleará y decidir qué métodos o procedimientos seguir. La autonomía se relaciona con el lapso en que el ocupante está bajo la supervisión directa de su gerente. Cuanto mayor es la autonomía, mayor es el periodo en que el ocupante no está bajo la supervisión directa y es mayor la autoadministración del propio trabajo. Hay falta de autonomía cuando los métodos de trabajo están predeterminados, cuando los intervalos de trabajo están rígidamente controlados, cuando la movilidad física de la persona está restringida, cuando los insumos para su trabajo dependen exclusivamente de la gerencia o de otros. La autonomía proporciona libertad en los métodos, en la programación del trabajo y en los intervalos de descanso, movilidad física ilimitada y la propia persona surte los insumos para su trabajo sin depender de la gerencia o de otras personas.

c) *Significado de la tarea:* es el volumen del efecto reconocible que el puesto causa en otras personas. No es nada más que la interdependencia del puesto con los del resto de la organización y la participación de su trabajo en la actividad general del departamento o de toda la organización. Cuanto mayor es el significado de la tarea, tanto mayor es la responsabilidad que experimenta el ocupante. Se trata de incrementar la importancia de las tareas realizadas y, consecuentemente, de la función de las personas en la organización. Cuando el puesto atiende esa dimensión, el ocupante puede distinguir perfectamente lo más importante de lo que no tiene importancia, lo esencial de lo que es superficial, lo relevante de lo que es irrelevante en las cosas que hace. Además, el ocupante puede crear condiciones para adecuar el puesto a las necesidades del cliente externo o interno. Hay falta de significado en las tareas cuando la persona sólo recibe órdenes lacónicas que debe cumplir, pero no hay ninguna explicación sobre la finalidad u objeto de su trabajo. El significado de las tareas requiere una explicación completa del trabajo, de sus objetivos, de su utilidad e importancia, de su interdependencia con los demás puestos de la organización y, especialmente, quién es el cliente interno o externo para el que se hace el trabajo.

d) *Identificación con la tarea:* es el grado que el puesto requiere que la persona realice una unidad integral de trabajo. Se refiere a la posibilidad de que la persona realice una pieza de trabajo entera o global y de que pueda identificar claramente el resultado de sus esfuerzos. El ocupante del puesto se identifica con la tarea en la medida en que la realiza cabal e íntegramente como producto de su actividad. El ensamble completo de un producto, en lugar de la simple realización de una etapa de la operación introduce identidad. Existe falta de identidad en las tareas cuando el ocupante realiza actividades fragmentadas, seccionadas o incompletas, de las que ignora para qué sirven, y cuando el ambiente de trabajo está totalmente determinado por la gerencia. La persona aprieta tornillos todo el día y no sabe para qué sirve su trabajo. La identificación con las tareas ocurre en la medida en que la persona desarrolla una labor completa y cuyo resultado final es un producto suyo, una realización suya, de manera que ella se sienta "dueña" del espacio laboral o del propio trabajo realizado, es decir, cuando la persona desarrolla un trabajo integral o un módulo integral de éste que

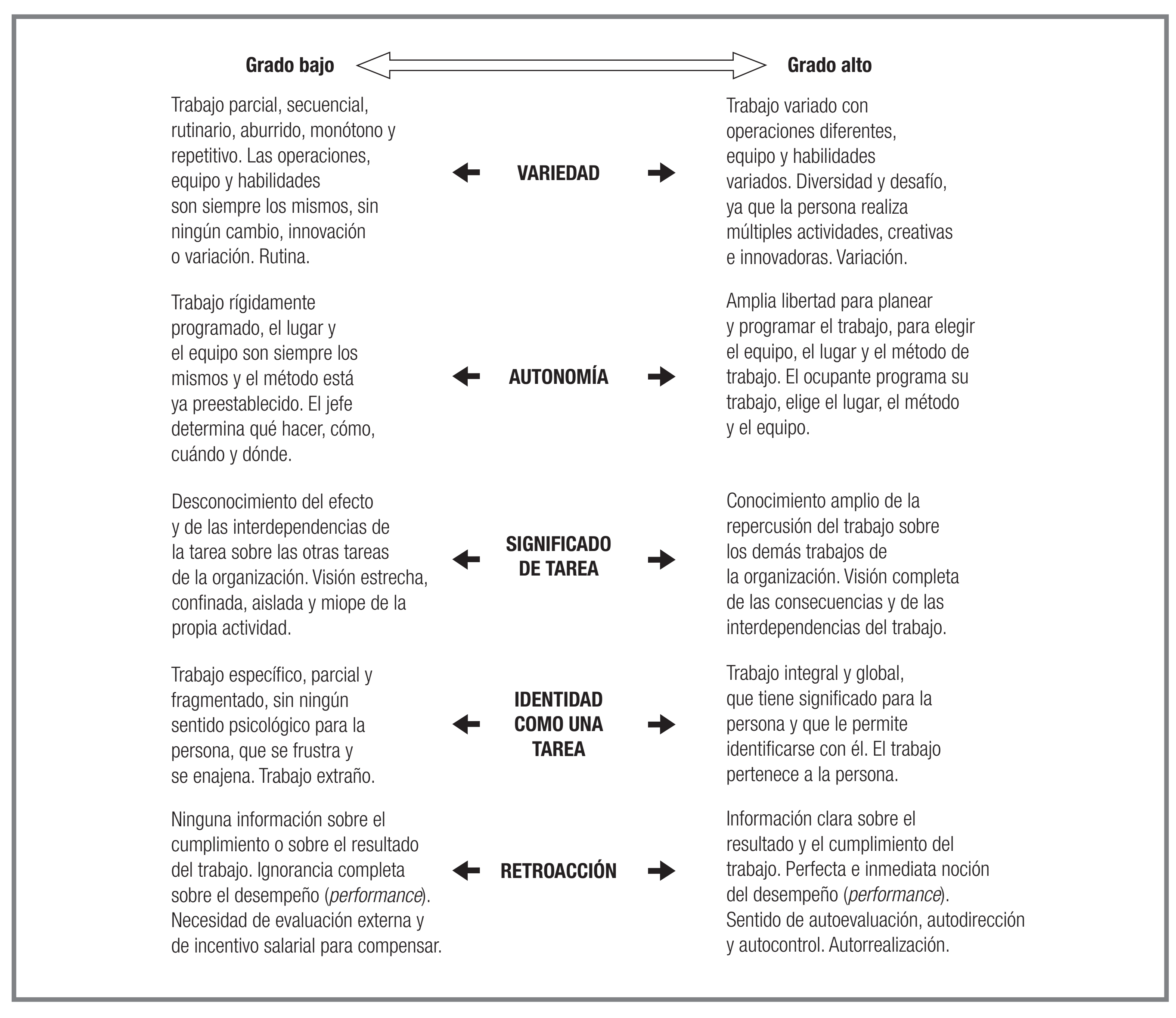


Figura 7.6 *Las cinco dimensiones esenciales en el diseño situacinal de los puestos.*[6]

le dé una sensación de totalidad, extensión y de objetivo alcanzado.

e) *Retroalimentación:* es el grado en que el ocupante recibe información sobre su actuación con el objeto de evaluar la eficiencia de sus esfuerzos en la producción de resultados. Se refiere a aquella información que la persona recibe mientras trabaja y que le indica cómo está realizando su actividad, la cual es proporcionada por el propio resultado de su trabajo. Esta retroalimentación le permite una evaluación continua y directa de su desempeño sin necesidad del juicio periódico de su superior. La retroalimentación constituye un problema de comunicación. Cuando la producción del ocupante se mezcla con la producción de otras personas o cuando la producción es retirada con frecuencia, no hay posibilidad de conocer los resultados del trabajo personal. La retroalimentación sólo se da cuando el ocupante conoce los resultados de su propio trabajo o cuando su producción por hora o por día es perfectamente visible y palpable.

6 CHIAVENATO, Idalberto, *Manual de reengenharia, op. cit.*, p. 96.

Estas cinco dimensiones esenciales o profundas crean las condiciones para que el ocupante del puesto encuentre satisfacción intrínseca como resultado de la tarea que realiza. Estas condiciones permiten que el puesto esté impregnado de los llamados factores motivacionales o de satisfacción. La adopción de estas dimensiones permite que:[7]

a) La persona utilice varias de sus habilidades y competencias personales en la realización de las tareas.

b) La persona tenga cierta autonomía, independencia y autodirección en la realización de las tareas.

c) La persona haga algo que sea significativo y que tenga sentido y razón de ser.

d) La persona se sienta responsable del éxito o fracaso de las tareas resultado de sus propios esfuerzos.

e) La persona descubra y evalúe su propio desempeño al realizar el trabajo sin la intervención de terceros y de jefes.



***Nota interesante:* Las dimensiones esenciales del puesto**

Las dimensiones esenciales afectan intrínsecamente la calidad de los puestos, producen satisfacción personal y el involucramiento humano y generan más productividad. El nuevo enfoque en el diseño de puestos se anticipa a los cambios y aprovecha todos sus beneficios bajo circunstancias que exigen flexibilidad y adaptación creativa a nuevos problemas y objetivos, especialmente cuando el ambiente es dinámico y cambiante, y los cambios son constantes e intensos. Los cambios desnaturalizan rápidamente el contenido y la estructura de los puestos e imponen nuevas posturas y habilidades a sus ocupantes. Por ello surge la necesidad de rediseñar continuamente los puestos y actualizarlos ante los cambios que ocurren en el contexto organizacional y ante las características de las personas. Estas últimas también sufren cambios: aprenden habilidades nuevas, absorben conceptos nuevos, desarrollan actitudes y enriquecen su comportamiento con respecto al trabajo que desarrollan. Así, el primer cambio por considerar es la modificación permanente del comportamiento humano en función de la continua actualización de su potencial.

7 CHIAVENATO, Idalberto, *Manual de reengenharia, op. cit.*, p. 95.

Enriquecimiento del puesto

El planteamiento del problema no es nuevo. Hace más de 30 años, McGregor[8] sostenía que, en las empresas, la *teoría Y* se suele aplicar con un estilo de dirección basado en una serie de medidas innovadoras y humanistas, entre las que resaltan la ampliación del puesto para darle un mayor significado al trabajo. A diferencia de la superespecialización y del confinamiento de tareas del modelo clásico, la ampliación del puesto requiere su reorganización y la extensión de las actividades para que las personas puedan saber el significado de lo que hacen y, especialmente, tener una idea de cuál es la contribución de su trabajo personal a las operaciones de toda la organización. Más tarde, Herzberg[9] desarrolló su teoría de los dos factores respecto a la motivación para el trabajo, proclamó el llamado enriquecimiento del puesto como la principal forma de obtener motivación intrínseca por medio del puesto. Para la mayoría de las personas el puesto es demasiado pequeño. Es decir, para la mayoría de ellas, los puestos no son suficientemente grandes y necesitan ser redimensionados. La manera más práctica y viable para adecuar permanentemente el puesto al crecimiento profesional de su ocupante es el enriquecimiento del puesto, denominado también ampliación del puesto. Consiste en aumentar deliberada y paulatinamente los objetivos, las responsabilidades y los desafíos de las tareas del puesto. El enriquecimiento del puesto puede ser horizontal (mediante la adición de nuevas responsabilidades del mismo nivel) o vertical (mediante la adición de nuevas responsabilidades de nivel paulatinamente más elevado).

Si el puesto se expande con el objeto de que el ocupante simplemente haga una mayor variedad de tareas o un mayor número de operaciones, el puesto recibe un enriquecimiento horizontal o lateral. Si, en cambio, el ocupante se ve involucrado en la planeación, organización e supervisión, además de la realización de su trabajo, el puesto recibe un enriquecimiento vertical.

Las evidencias observadas en las investigaciones sugieren que el enriquecimiento de los puestos —sea horizontal o vertical, individual o grupal— da como resultado una mejoría en el desempeño y, cuando menos, una reducción de la insatisfacción en el trabajo.

8 McGREGOR, Douglas, *The human side of enterprise*, Nueva York, McGraw-Hill, 1960.

9 HERZBERG, Frederick, *The work and nature of man*, Cleveland, Ohio, The World, 1966.

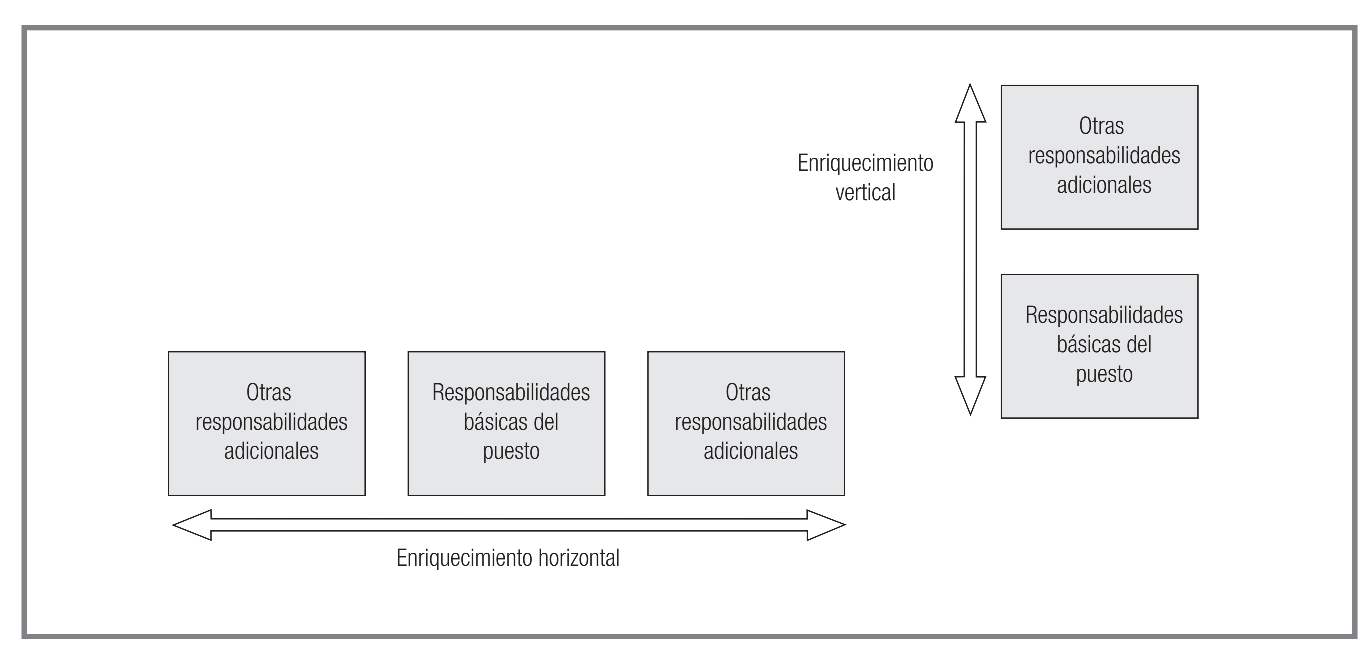


Figura 7.7 *Enriquecimiento vertical y horizontal del puesto.*

A pesar de todos sus aspectos positivos y motivacionales, el enriquecimiento de los puestos algunas veces puede tener algunas consecuencias indeseables. Se debe a que las personas reaccionan de manera diferente a los cambios que ocurren en su contexto, desde una sensación de ansiedad y de angustia hasta la sensación de ser explotadas por la organización. También el ambiente de trabajo influye poderosamente en las expec-

Carga vertical
Aumenta la profundidad del puesto

Atribuir responsabilidades más elevadas

Carga horizontal
Aumenta la amplitud del puesto

Incluir el pre-trabajo

Para enriquecer un puesto se deben reordenar sus elementos

Incluir el trabajo posterior

Asignar a otros o automatizar las tareas

Figura 7.8 *Pasos para el enriquecimiento de los puestos.*

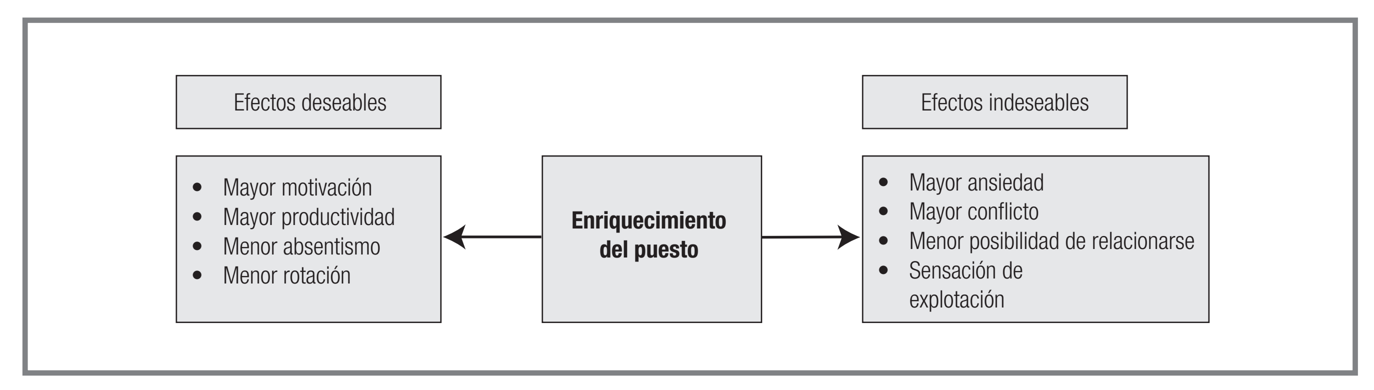


Figura 7.9 *Efectos deseables e indeseables del enriquecimiento del puesto.*

tativas de las personas. Si la organización es tradicional y conservadora en sus políticas y procedimientos, es de esperarse que el espíritu de cambio e innovación esté totalmente bloqueado y que las personas se sientan inseguras con cualquier novedad, porque no están preparadas para eso. El que vive siempre en organizaciones conservadoras y orientadas hacia el pasado, difícilmente está en condiciones de crear e innovar. En otras palabras, como dice Lair Ribeiro, escritor de libros de superación personal: el que vive siempre con las gallinas nunca aprenderá a volar como un águila. Probablemente ni sepa que existen águilas cruzando el cielo y que es posible hacerlo. Así, el enriquecimiento de puestos puede a veces degenerar en algunos efectos indeseables, especialmente en organizaciones que privilegian el *status quo*. El principal dilema del enriquecimiento de puestos se encuentra en la resistencia al cambio frente a tareas y responsabilidades que han aumentado. La ansiedad por el temor a fallar y la inseguridad ante la posibilidad de no aprender correctamente el nuevo trabajo pueden representar obstáculos. Los sindicatos también han investigado el enriquecimiento de puestos y han acusado a algunas empresas de hacerlo únicamente para provecho propio, al explotar de manera evidente a las personas. Cuando el enriquecimiento se hace de manera exagerada o demasiado rápido, puede requerir una intensa concentración del individuo en el trabajo, por lo que reduce sus relaciones interpersonales por falta de tiempo o de posibilidades personales.



***Nota interesante:* Cambio de mentalidades, adecuación del puesto al ocupante**

La *adecuación del puesto al ocupante* permite mejorar la relación básica entre las personas y su trabajo, da oportunidades de otros cambios en la organización y en la cultura organizacional, así como de mejorar la calidad de vida en el trabajo. Lo que se espera del enriquecimiento de los puestos no es sólo una mejoría de las condiciones de trabajo, sino sobre todo el aumento de la productividad y la reducción de los índices de rotación y ausentismo del personal. Una experiencia de este tipo, por lo general introduce un nuevo concepto de cultura y de clima organizacional, tanto en la fábrica como en la oficina: reeducación de la gerencia y de los jefes, descentralización de la administración de personal, delegación de responsabilidades, mayores oportunidades de participación, etcétera.

Enfoque motivacional del diseño de puestos

Si en un puesto están presentes las dimensiones esenciales, es probable que creen tres estados psicológicos críticos en sus ocupantes:[10]

1. *Percepción del significado:* es el grado en que el ocupante del puesto percibe su trabajo como importante, valioso y como contribuyendo a algo.
2. *Percepción de la responsabilidad:* es la profundidad con la que el ocupante se siente responsable y relacionado con los resultados del trabajo desempeñado.
3. *Conocimiento de los resultados:* es la comprensión que tiene el ocupante sobre cómo desempeña efectivamente su trabajo.

Con base en las cinco dimensiones esenciales y en los tres estados psicológicos se desarrolló una teoría para su implementación con el aumento de cada una de las características representadas por las cinco dimen-

10 HACKMAN, J. Richard, y Greg R. OLDHAM, "Motivation through the design of work: test of a theory", *Organizational behavior and human performance,* agosto de 1976, pp. 250-279.

Medios antiguos	Aspectos	Medios nuevos
Elevadas con muchos niveles administrativos	← **Estructuras** →	Bajas con pocos niveles administrativos
Centralizada, administración en la cúpula	← **Autoridad** →	Descentralizada, delegación de autoridad (*empowerment*) en todos los niveles
Amplio y diversificado	← **Función del *staff*** →	Reducido y concentrado
Simplificados y estrechos. Los gerentes piensan y las personas realizan	← **Diseño de puestos** →	Multifuncionales y amplios. Las personas piensan, hacen y mejoran continuamente
Importante como unidad administrativa formal	← **Grupo de trabajo** →	Sistemas sociotécnicos integrados y equipos ampliamente utilizados
Salario de acuerdo con la clasificación del puesto y al desempeño individual	← **Remuneración** →	Salario flexible por metas y por el desempeño individual y grupal
Limitado sólo al puesto. El ocupante es reemplazable	← **Capacitación** →	El ocupante es valioso, motivado para aprender nuevas habilidades y muchas tareas

Figura 7.10 *Nuevas tendencias sobre la naturaleza del lugar de trabajo.*

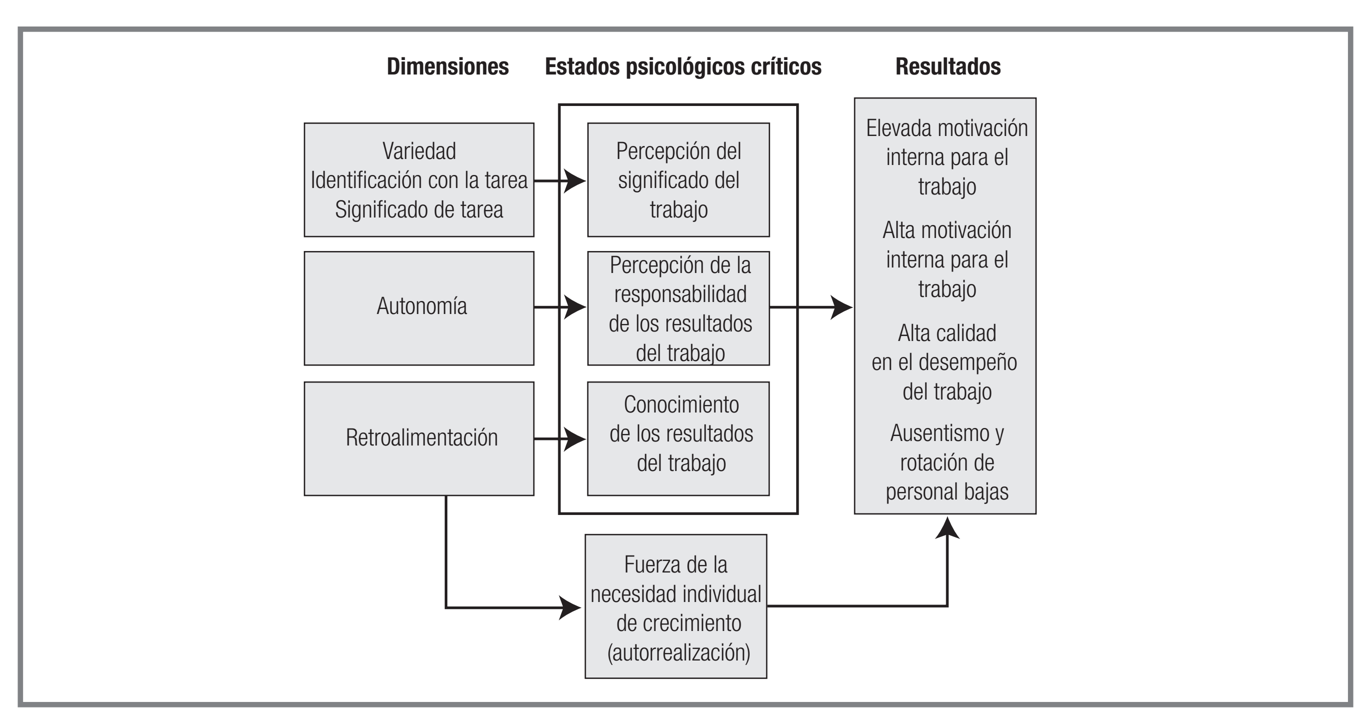


Figura 7.11 *Características de la tarea para obtener motivación para el trabajo.*[11]

11 Adaptado de: HACKMAN, J. Richard y Greg R. OLDHAM, *op. cit.*, p. 256.

Cinco dimensiones básicas	Tres estados psicológicos	Seis conceptos de implementación
• Variabilidad • Autonomía • Significado de las tareas • Identificación con la tarea • Retroalimentación	• Percepción del trabajo como significativo y con valor • Percepción de la responsabilidad del trabajo realizado • Conocimiento de los resultados del trabajo	• Tareas combinadas • Unidades naturales de trabajo • Relación directa con el cliente o usuario • Carga vertical • Canales de retroalimentación • Grupos autónomos

Figura 7.12 *Los seis conceptos de implementación para unir las dimensiones esenciales y los estados psicológicos anhelados.*

siones esenciales. La idea básica era reunir, con los seis conceptos de implementación, a las cinco dimensiones esenciales y los tres estados psicológicos por medio del enriquecimiento de los puestos y de las recompensas individuales y grupales.

Los seis conceptos de implementación de las cinco dimensiones esenciales y de los tres estados psicológicos son:

a) *Tareas combinadas:* consiste en combinar y reunir varias tareas separadas en una sola. Mientras que el diseño clásico de puestos se preocupaba por dividir y fragmentar el trabajo en tareas especializadas menores, ahora la tendencia es reunir esas partes divididas en módulos mayores de trabajos integrados. Este cambio aumenta la diversidad en el trabajo y la identificación con la tarea. La línea de ensamble tradicional es sustituida por el armado de todo el producto por una sola persona, a la que se le denomina operador universal o gerente de tarea.

b) *Formación de unidades naturales de trabajo:* consiste en tomar distintas tareas a realizar, agruparlas en módulos significativos y atribuírselas a una sola persona. En una unidad natural de trabajo se reúnen ciertas partes funcionalmente especializadas de un proceso, lo que permite una noción integral del trabajo.



Nota interesante: Lo que hacen ahora las empresas

El Citybank estadounidense modificó el proceso para manejar la correspondencia relacionada con las tarjetas de crédito, que comprendía 30 etapas realizadas por 14 personas y tardaba 30 días en ser realizado. El nuevo proceso es realizado por una sola persona en sólo un día. Guardian Life Insurance Co. para archivar tenía un proceso de tipo línea de ensamble en el que participaban varias personas, cada una de las cuales realizaba una etapa del largo proceso, sin saber exactamente dónde

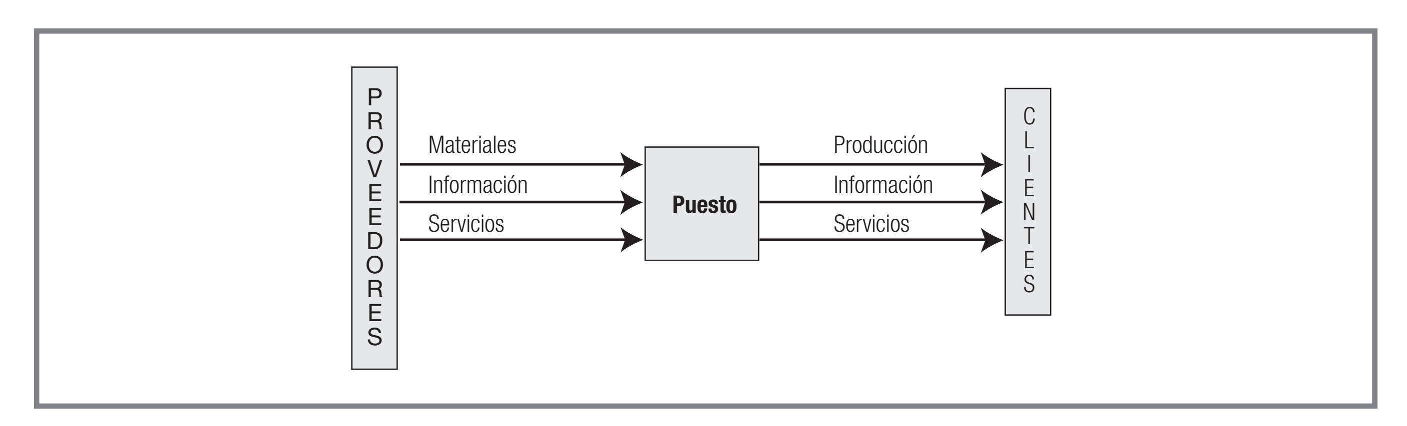


Figura 7.13 *Relaciones del ocupante de un puesto con sus proveedores y clientes.*

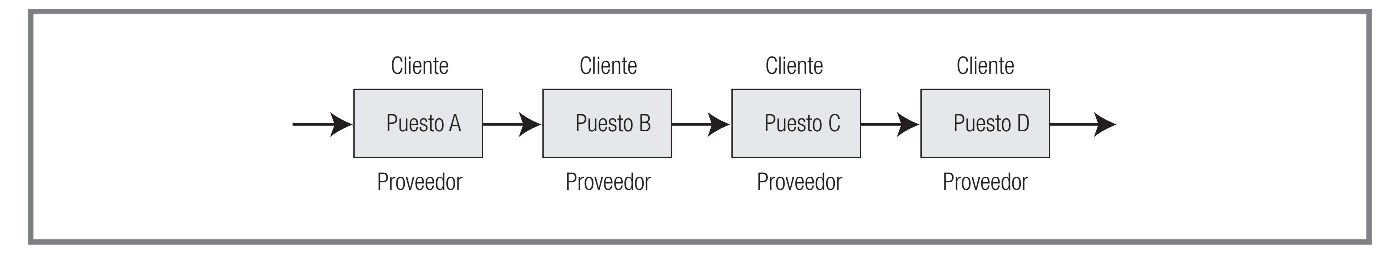


Figura 7.14 *Cadena de calidad.*

se estaba procesando un archivo cuando el cliente llamaba para pedir información. El enriquecimiento incluyó la creación de un puesto de "analista de cuenta" que se ocupa de un conjunto de clientes de determinado sector, con ello se eliminaron totalmente los atrasos y las quejas de los clientes. La formación de unidades naturales de trabajo aumenta el sentido de propiedad y realza la identificación con el trabajo y el significado de éste.

c) *Relación directa con el cliente o usuario:* consiste en establecer comunicación directa entre el ocupante del puesto y los diversos usuarios internos o clientes externos de su servicio, así como con sus proveedores. La idea de dar a cada puesto un cliente es el principal objetivo del enriquecimiento de los puestos. El cliente puede ser interno o externo. Si calidad significa atender las exigencias del cliente, entonces lo primero por investigar es cuáles son esos requisitos para construir cadenas de calidad que funcionen bien. La habilidad para atender a las exigencias del cliente es vital, no sólo entre dos organizaciones diferentes (cliente externo), sino también dentro de la misma organización (cliente interno).

Para obtener calidad dentro de la organización, toda persona de la cadena de calidad, es decir, todo ocupante de un puesto debe cuestionar cada interfase de la siguiente manera:[12]

Clientes

- ¿Quiénes son mis clientes inmediatos?
- ¿Cuáles son sus verdaderos requisitos y exigencias?
- ¿Cómo puedo identificar esos requisitos?
- ¿Cómo puedo medir mi capacidad para atenderlos?
- ¿Estoy atendiendo estos requisitos continuamente?

12 OAKLAND, John S., *Gerenciamento da qualidade total: TQM*, São Paulo, Nobel, 1994, p. 20.

Proveedores

- ¿Quiénes son mis proveedores inmediatos?
- ¿Cuáles son mis verdaderos requisitos?
- ¿Cómo les comunico estos requisitos a mis proveedores?
- ¿Tienen mis proveedores capacidad para evaluar y atender mis requisitos?
- ¿Cómo les informo de los cambios en mis requisitos?

Figura 7.15 *Quiénes son mis clientes y mis proveedores.*

Nota interesante: Poner al ocupante en contacto con el cliente

Los empleados de la sección de "tarjetas de crédito" de Citybank llegaron a controlar todas las transacciones con el cliente. También los analistas de cuenta de Guardian Life Insurance se hicieron responsables de un conjunto de clientes asegurados. En las organizaciones, el analista de sistemas y el programador de computadoras —dos puestos en extinción— llegaron a tener contacto directo con los diversos usuarios del sistema. La relación directa mejora el trabajo y proporciona retroalimentación al ocupante. Tratar con los clientes o usuarios aumenta la variedad, ya que las dudas y los problemas pasan directamente al ocupante del puesto para su solución. Esto implica mayor responsabilidad y autonomía. El potencial de estas relaciones con el cliente aumenta la diversidad de las operaciones y la autonomía, al añadir otra fuente de retroalimentación.

d) *Carga vertical:* consiste en una integración vertical que enriquece el puesto mediante la adición de tareas más elevadas o de actividades administrativas. En otras palabras, al enriquecimiento vertical del puesto. Además, uno de los conceptos de implementación más importantes del enriquecimiento del puesto es la ampliación vertical debido al aumento de obligaciones más elevadas, esto convierte un po-

co al ocupante en gerente; cuyo puesto es cargado verticalmente y obtiene más autoridad, responsabilidad y criterio para planear, organizar y controlar su propio trabajo. Esto también se consigue al fijar objetivos de desempeño y darle al ocupante la libertad suficiente para resolver solo sus problemas y para tomar decisiones sobre cuándo y cómo realizar las tareas. La carga vertical aumenta la autonomía de la persona.

***Nota interesante:* Ampliación del puesto**

Xerox promovió cambios en los puestos de representante técnico, con la introducción de elementos de planeación y control, como solicitar piezas, establecer intervalos de mantenimiento preventivo, proporcionar información y participar en la evaluación de su propio desempeño y en la determinación de sus méritos. Muchas veces, la carga vertical puede incluir el establecimiento de objetivos, lo que estimula la motivación y el desempeño.

e) *Apertura de canales de retroalimentación:* significa proporcionar una tarea que permita información sobre cómo está realizando su trabajo la persona, en lugar de depender de la gerencia o de terceros. Casi siempre la apertura de canales de retroalimentación se hace asignándole al propio ocupante el control de su desempeño, creando una tarea total y completa, con pleno conocimiento de los resultados. Esto aumenta directamente el conocimiento de los resultados de la tarea desempeñada. Cuando la retroalimentación se obtiene más directamente a través del propio puesto es más aceptada que cuando se obtiene a partir del gerente o de algún departamento de asesoría.



***Nota interesante:* Abrir canales de retroalimentación**

En algunos casos, cuando se juntan operaciones de manufactura y se cargan verticalmente los puestos, de manera que las personas inspeccionen su propio trabajo, es común colocar a cada producto una etiqueta para identificar a la persona e invitar al cliente a que la contacte en la fábrica en caso de presentar algún defecto. En otros casos, el simple establecimiento de relaciones directas con el cliente, como Guardian Life Insurance o Citybank, implica que el cliente proporcione retroalimentación directa al empleado. La apertura de canales hace fluir la retroalimentación directamente entre los usuarios y los proveedores, sin necesidad de incluir al gerente o a personal de asesoría.

f) *Creación de grupos autónomos:* varios trabajos individuales se pueden transferir a grupos interactivos o equipos de trabajo. Las investigaciones han demostrado que la dinámica que ocurre dentro de los grupos proporciona mayor satisfacción, debido a que el grupo influye la conducta individual, esto crea soluciones de trabajo con más eficacia que aisladamente. Lo fundamental en la creación de grupos autónomos es la responsabilidad de una tarea completa, junto con una buena dosis de autonomía para decidir su realización. El sistema de recompensas necesita ser coherente con el diseño grupal. Éstas deben basarse en el desempeño de todo el grupo y no en el desempeño individual, para que las recompensas externas estén de acuerdo con la motivación interna creada por el propio diseño del trabajo. Por otro lado, debe haber rotación de personal en las diversas actividades involucradas en la tarea principal, lo que proporciona capacitación, visión del todo, variedad e identificación con la tarea. La eficacia no sólo depende del diseño de la tarea, sino especialmente de las características del propio grupo, de sus miembros, tipo de comunicación que tengan, moral interna, etc. Algunos círculos de control de calidad (CCQ), equipos transitorios, grupos multifuncionales, células de producción, etc., son buenos ejemplos de esta perspectiva de diseño de tareas mediante el enriquecimiento de puestos y mejora de la calidad de vida dentro de la organización.



***Nota interesante:* Agrupación de personas**

En circunstancias en las que varias personas se relacionan o pueden relacionarse como un grupo para la realización de ciertos trabajos, resulta preferible proyectar el trabajo, no sólo como un conjunto de tareas individuales, sino como una tarea completa para que se divida entre el grupo. La interacción grupal permite recursos sociales capaces de estimular fuertemente la motivación, el desempeño en el trabajo y la productividad. Estas conclusiones no son recientes. Datan de la década de 1960, cuando el Instituto Tavistock de Londres realizó experimentos con un grupo de mineros del carbón respecto a la productividad y satisfacción en el trabajo gracias a modificaciones tecnológicas que conducían al llamado enfoque sociotécnico.

Equipos de trabajo

Una fuerte tendencia en el diseño moderno de puestos es la creación de *equipos de trabajo autónomos* o *autoadministrados.* Son grupos de personas cuyas tareas son redi-

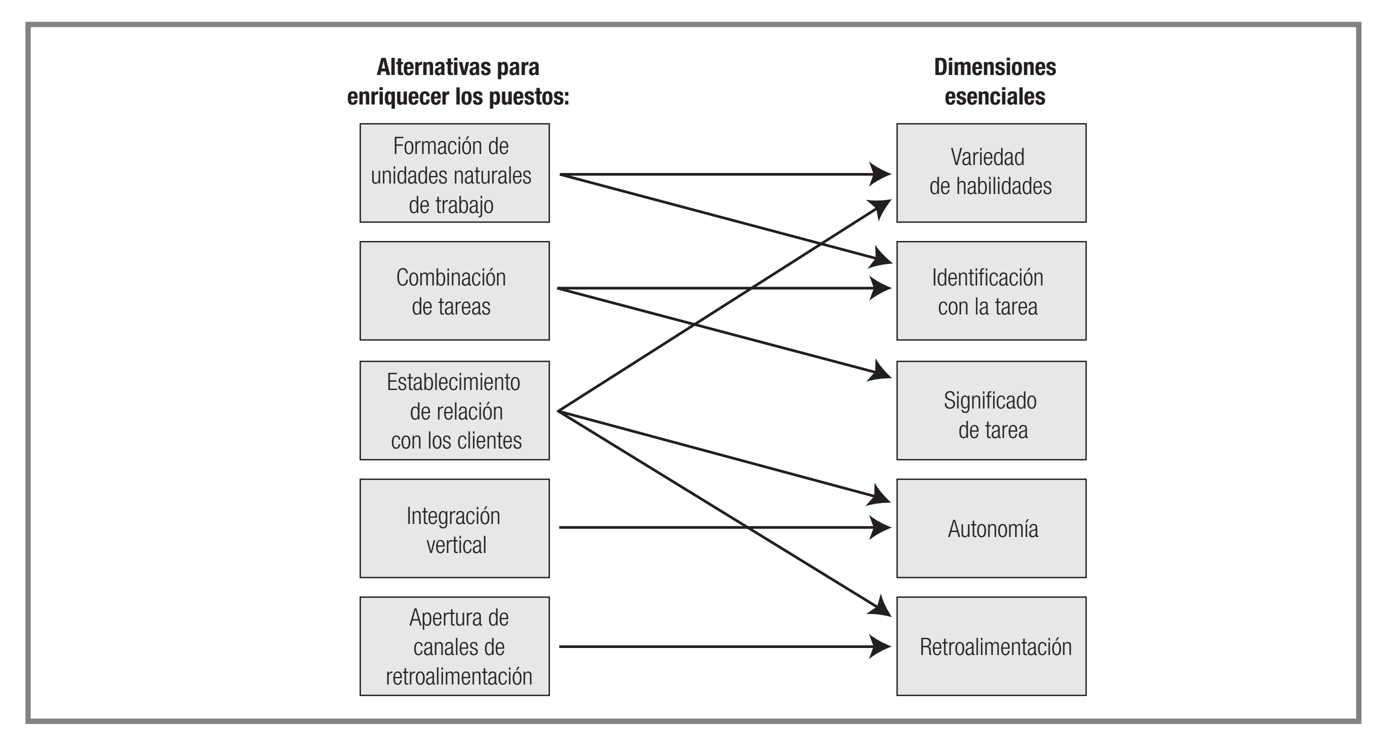


Figura 7.16 *Alternativas para enriquecer los puestos y las dimensiones fundamentales afectadas.*

señadas para crear un alto grado de interdependencia y que tienen autoridad para tomar decisiones respecto a la realización del trabajo. Los equipos de trabajo operan mediante un proceso participativo de toma de decisiones, tareas compartidas y responsabilidad por el trabajo "administrativo" de nivel superior. Un aspecto fundamental es la habilidad multifuncional: cada miembro del grupo debe poseer todas las habilidades para desempeñar diferentes tareas. Los miembros son responsables del logro de resultados y metas y deciden entre sí la distribución de las tareas, programan el trabajo, capacitan a los demás, evalúan la contribución de cada uno y son responsables de la calidad del trabajo grupal y de la mejora continua.



Nota interesante: Equipos de alto desempeño

Los atributos principales de los equipos de alto desempeño son, por lo general:[13]

- *Participación:* todos los miembros están comprometidos con la delegación de autoridad (*empowerment*) y la autoayuda.
- *Responsabilidad:* todos los miembros se sienten responsables del resultado del desempeño.
- *Claridad:* todos los miembros comprenden y apoyan los objetivos del equipo.
- *Interacción:* todos los miembros se comunican dentro de un ambiente abierto y confiable.
- *Flexibilidad:* todos los miembros quieren modificar y mejorar el desempeño.
- *Concentración:* todos los miembros están dedicados a alcanzar las expectativas del trabajo.
- *Creatividad:* todos los talentos e ideas se utilizan en beneficio del equipo.
- *Rapidez:* todos los miembros actúan rápidamente ante los problemas y oportunidades.

13 SCHERMERHORN Jr., John R., *Management*, Nueva York, John Wiley, 1996, p. 275.

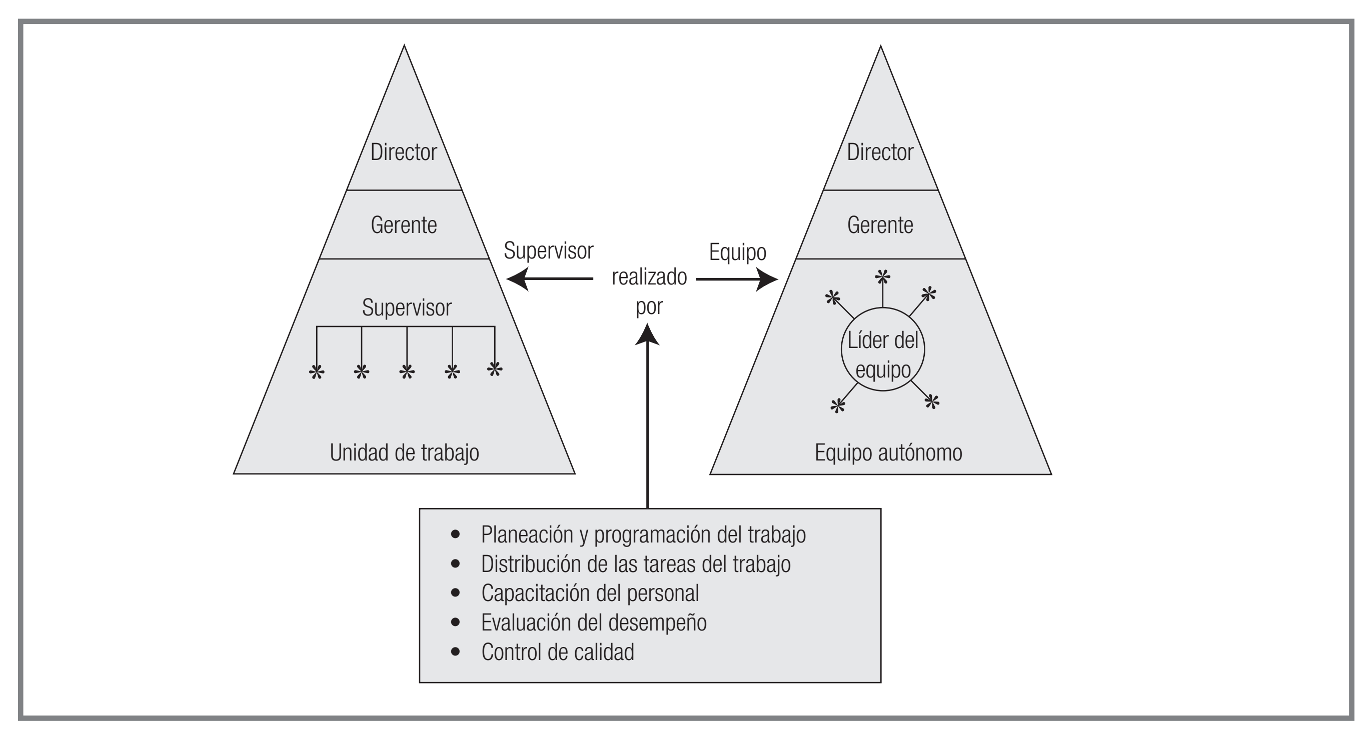


Figura 7.17 *Implicaciones organizacionales y administrativas de los equipos autónomos.*[14]

De vuelta al caso introductorio

El desafío de Metrópolis

El siguiente paso que Alberto Méndez tiene pensado dar es la transformación de los equipos de trabajo unifuncionales en multifuncionales mediante la reunión de personas de varias especialidades. Esto se debe hacer de manera que cada equipo contenga todas las competencias necesarias para tener éxito en sus tareas. ¿Qué haría usted en lugar de Alberto?

Resumen

Los procesos de organización de recursos humanos comprenden la ubicación de las personas en los puestos y la evaluación de su desempeño.

La organización es un sistema de funciones. Una función es un conjunto de actividades y conductas que se requieren de una persona. Para que un participante pueda comprender las funciones que le son atribuidas, debe pasar por un proceso de socialización organizacional, es decir, por un proceso de aprendizaje de los valores, normas y conductas requeridos por la organización. Pero el desempeño de la función es complejo y está sujeto a muchas discrepancias y disonancias. La ARH considera a las funciones como puestos. Sin embargo, los puestos no siempre son diseñados o descritos por la ARH, sino por otros departamentos que pueden utilizar diversos modelos para el diseño de puestos, como el clásico o tradicional, el diseño humanista o el situacional. Lo moderno es que los puestos se ajusten o se adecuen al crecimiento profesional de las personas: a esto se le llama enriquecimiento o ampliación de los puestos. Además, los puestos dejan de ser individuales o aislados socialmente y se transforman en actividades en equipo con alto contenido social.

Todo esto con objeto de mejorar la calidad de vida en el trabajo; es decir, incrementar el grado de satisfacción de las personas con su actividad y con su organización.

---

14 Adaptado de SCHERMERHORN Jr., John R., *op. cit.*, p. 274.

Caso

La delegación de autoridad (*empowerment*) en Semco[15]

La delegación de autoridad (*empowerment*) es uno de esos conceptos progresistas de la administración de la que mucho se habla, pero que poco se practica. Muchas palabras y poca acción. Y es porque se trata de un concepto peligroso y desestabilizador para las organizaciones tradicionales y conservadoras. Su objetivo es muy sencillo: utilizar la energía creativa e intelectual de todos los empleados y no sólo de la élite directiva. La idea básica de la delegación de autoridad (*empowerment*) es proporcionar responsabilidad y recursos a toda la empresa, para que las personas puedan alcanzar un verdadero liderazgo dentro de su esfera de competencias, al mismo tiempo que ayuden a enfrentar los desafíos globales de ésta. Sin embargo, otorgar poder a los empleados de línea para resolver problemas para los cuales no tienen recursos financieros, capacitación o autoridad real simplemente puede convertirse en un fraude moral e intelectual; en una receta de suicidio corporativo. Es lo mismo que otorgarle a una persona plena autorización para luchar contra el campeón Mike Tyson. El resultado es perfectamente previsible.

Dos megatendencias estrechamente relacionadas entre sí deberán impulsar con mayor rapidez la delegación de autoridad (*empowerment*) en los países desarrollados: la reducción de las jerarquías y la difusión de las nuevas tecnologías de comunicación. Estas dos megatendencias prometen crear un nuevo tipo de organización corporativa: una empresa "conectada", donde los empleados tengan acceso electrónico y personal con los directivos de manera jamás vista y donde tengan autonomía respecto a la información necesaria, instantáneamente. Empresas sin esas cualidades serán incapaces de enfrentar el cambio constante debido a la competitividad del siglo XXI.

Semco es una empresa brasileña con sede en São Paulo que fue más allá de la teoría y que transformó la delegación de autoridad (*empowerment*) de los empleados tanto en una fuente de conocimiento con valor, como en una ventaja competitiva. Esta empresa desarrolla, produce y exporta desde lavadoras de trastos hasta fábricas de dispositivos electrónicos, desde difusores de combustible para satélites hasta servicios de consultoría ambiental. La historia de Semco nos muestra cómo una empresa familiar que empezó con una administración autocrática y jerárquica, pasó luego a ser administrada de manera democrática por los mismos empleados, aunque continúe como una empresa de propiedad familiar. La historia la relata Ricardo Semler quien se refiere a la empresa como a un laboratorio para prácticas poco comunes de trabajo y de administración. Los 12 niveles de la jerarquía administrativa se redujeron a sólo tres, debido a que la estructura crea la jerarquía y ésta a su vez crea la restricción y la separación.

El primero de los valores esenciales de la empresa pone la participación del empleado en el epicentro de la estrategia y de las operaciones de la empresa. Los empleados deciden su horario, niveles salariales y planes de viajes, pueden evaluar y, si es necesario, dimitir a sus "jefes". Los empleados asumen la responsabilidad de casi todo: establecer cuotas de producción, desarrollar planes de mercadotecnia, así como rediseñar procesos y productos. Semler entiende que no se puede dar autonomía a los empleados sin proveerlos de experiencia y conocimiento para que ejerzan esa autonomía de manera responsable y eficaz. Los trabajadores reciben capacitación intensiva y todos, hasta el personal de limpieza y los mensajeros, aprenden a leer los balances y flujos de efectivo. Semler dice que tiene el capital, pero no la empresa. La responsabilidad del éxito de la empresa se divide entre todos. Las decisiones de mayor importancia como adquisiciones, se toman por medio del voto de todos los empleados. El voto de Semler tiene la misma importancia que la del portero. Seis ejecutivos se turnan cada seis meses la función de la presidencia. Los empleados estipulan sus propios salarios. El desempeño financiero es un problema de todos. Nadie se puede desentender. Los empleados se pueden convertir en empresarios o satélites que trabajan bajo la protección de la empresa, en el mismo lugar, con su equipo y *know-how* e incluso en competencia contra Semco. El resultado es un menor gasto en salarios y una parte del desarrollo de la empresa es por el éxito de los satélites. La empresa está tan satisfecha con el sistema que quiere convertir a toda la empresa en satélite. Eso significa crear la empresa sin la empresa.

---

15 Basado en KIERMAN, Matthew J., *The eleven commandments of 21st century management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1996, pp. 132-135.

El segundo valor esencial de Semco para la autonomía de los empleados es la participación en las ganancias. Inicialmente estipulada en 24%, la participación aumentó a 39% durante la crisis económica, cuando los empleados estuvieron de acuerdo con la reducción de 30% en la remuneración para evitar despidos masivos. Esa repartición de la riqueza fomentó la fidelidad de los empleados. Además, las ventas de los empleados crecieron de 10 800 dólares a 135 mil dólares.

El tercer principio básico de Semco es la necesidad absoluta de compartir las informaciones de la empresa —todas ellas— con todas las personas de la empresa. Esto significa transparencia total. Los empleados saben quién trabaja en qué, cuánto gana cada uno, cuáles son los costos y las ganancias de la empresa, etc. La idea es que creatividad y productividad sólo pueden surgir en un ambiente de claridad y apertura totales.

La convicción de Semler es que la delegación de autoridad (*empowerment*) no puede existir a medias, así como una mujer no puede estar más o menos embarazada. Todo o nada. El objetivo es crear un modelo en el que todas las personas tomen las decisiones.

Conceptos clave

Calidad de vida en el trabajo

Dimensiones esenciales del puesto

Diseño clásico

Diseño de puestos

Diseño humanista

Diseño situacional

Enriquecimiento de puestos

Equipos de trabajo

Estados psicológicos

Función

Satisfacción intrínseca

Socialización

Preguntas de análisis

1. ¿Qué es la socialización organizacional?
2. Explique la organización como un sistema de funciones.
3. Explique el desempeño de la función y las posibles discrepancias o disonancias.
4. ¿Qué es el diseño de puestos y quién lo hace en la organización?
5. Explique y compare los modelos de diseño de puestos.
6. ¿Cuáles son las dimensiones esenciales en el diseño de un puesto?
7. ¿Cómo se pueden implementar?
8. Explique el enriquecimiento y la aplicación del puesto.
9. ¿Qué es satisfacción intrínseca?
10. ¿Cuáles son los estados psicológicos?
11. ¿Cómo se desarrollan equipos de trabajo?
12. ¿Qué es la calidad de vida en el trabajo?

Ejercicio

Alberto Oliveira, el gerente de recursos humanos de Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa) tenía planeado reestructurar los puestos de su departamento. Asimismo, quería dejar de lado el diseño clásico y humanista y dedicarse a un diseño situacional, que proporcionara motivación intrínseca, elevada satisfacción en el trabajo y desempeño de alta calidad de sus empleados. Quería que el trabajo rutinario y burocrático se sustituyera por uno que aportara variedad, autonomía, significado de la tarea, identificación con la tarea y sobre todo retroalimentación. Quería que las actividades le proporcionaran a su equipo estados psicológicos tales como percibir el trabajo como significativo y con valor, sentirse responsables por los resultados del trabajo realizado y tener conocimiento de dichos resultados. Para esto convocó a todo su personal y solicitó su colaboración para hacer tal tarea, pues quería que todos participaran activamente en la planeación del nuevo esquema. Como su personal no sabía nada de diseño de puestos, Oliveira quería darles algunos ejemplos de tareas combinadas, de formación de unidades naturales de trabajo, de relación directa con el cliente o usuario, de carga vertical, de apertura de canales de retroalimentación y de creación de grupos autónomos. Pero, ¿cómo hacerlo?

8

Descripción y análisis de puestos

Lo que verá en este capítulo

- Descripción de puestos.
- Análisis de puestos.
- Métodos para la descripción y análisis de puestos.
- Etapas del análisis de puestos.
- Objetivos de la descripción y análisis de puestos.

Objetivos de aprendizaje

- Mostrar las etapas para la descripción y análisis de puestos.
- Discutir los objetivos de la descripción y análisis de puestos.

Caso introductorio

Target

¿Los puestos son aún necesarios en las organizaciones? Ésta era la pregunta que se hacía Roberto Gómez. Después de todo, la organización había cambiado mucho en los 20 años en que había trabajado en Target, una empresa de aviación comercial. Al principio, todos tenían que ir a la empresa para trabajar. Las labores se desarrollaban en un horario y en un lugar específico. Los clientes acudían a la empresa para comprar sus boletos de avión, los cuales eran de papel. Pero todo había cambiado considerablemente. Parte del trabajo es ahora realizado fuera de la empresa por personas que trabajan en sus casas o en empresas y a las que les fueron transfiriendo diversas actividades. Target hace lo indispensable y el trabajo a distancia absorbió parte de las actividades que antes se realizaban en la empresa.

Debido a la división del trabajo y a la consecuente especialización funcional, las necesidades de recursos humanos de la organización —ya sean cualitativas o cuantitativas— se determinan mediante un esquema de descripciones y especificaciones de puestos. La descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones *de puestos* proporcionan los requisitos necesarios que debe tener el ocupante del puesto. Así, *los puestos* se ocupan de acuerdo con estas descripciones y especificaciones. Quien ocupe el puesto debe tener características personales que sean compatibles con las especificaciones de éste, mientras que la función a desempeñar, o contenido del puesto, queda indicada en la descripción también de éste. Generalmente, la descripción del puesto detalla de manera impersonal su contenido; mientras que las especificaciones proporcionan la percepción que tiene la organización respecto a las características humanas deseables para realizar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etcétera.

Cuando se estructuran los puestos y se diseñan al margen del departamento de ARH, en la gran mayoría de las organizaciones, es necesario saber cómo fueron estructurados y diseñados por los otros departamentos. En otras palabras, para poder administrar los recursos humanos que se asignan a los puestos, es necesario describir y analizar estos últimos. Cuando dicho diseño se realizó ya hace tiempo, el problema es conocerlo en su totalidad. El mejor camino para eso es la descripción y el análisis de puestos.

Nota interesante: El concepto de puesto

El concepto de puesto, igual que el concepto de departamento, es un subproducto del modelo burocrático de administración. Es la consecuencia del método cartesiano y de la división del trabajo organizacional que imperó durante casi toda la era industrial. Dentro de la concepción burocrática, términos tales como puesto o departamento son definitivos, inmutables y permanentes, debido a que no se toman en cuenta los cambios ambientales y la necesidad de adaptación de la organización al mundo de los negocios, razones éstas por las que muchas organizaciones exitosas sustituyen ahora sus departamentos por equipos multifuncionales. ¿Cuál es la razón? Sencilla: flexibilidad, agilidad, integración, coordinación e innovación. En la era de la información, al parecer, el concepto de puesto tiene ya los días contados.

Descripción de puestos

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo.

Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo

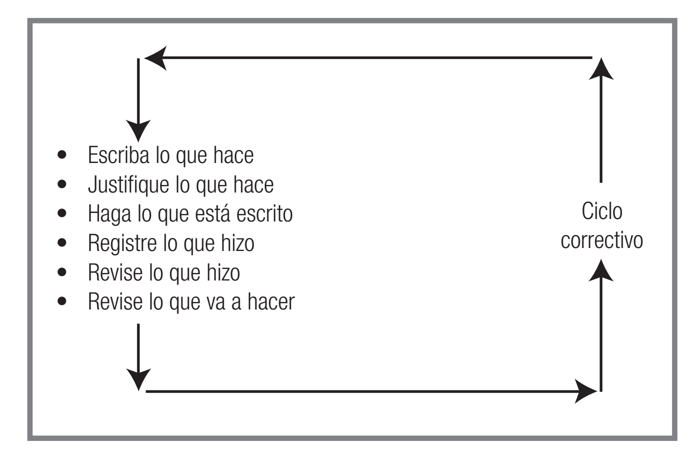


Figura 8.1 *Sistema de calidad y mejora continua.*[1]

1 OAKLAND, John S., *Gerenciamiento de la calidad total: TQM*, São Paulo, Nobel, 1944, p. 111.

que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.



***Nota interesante:* ¿Qué es un puesto?**

Un *puesto* "se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización".[2]

Básicamente, tareas o responsabilidades "son los elementos que componen una función de trabajo y deben ser realizados por el ocupante".[3] Las diversas fases del trabajo constituyen el puesto completo. De este modo, un puesto "es el conjunto de todas aquellas actividades desempeñadas por una única persona, que pueden ser consideradas en un concepto unificado y que ocupan un lugar formal en el organigrama".[4]

En resumen, la descripción de puestos se refiere al contenido de los puestos, es decir, a los aspectos intrínsecos de éstos.

Análisis de puestos

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.

Aunque íntimamente relacionados en sus propósitos y en los procesos de obtención de información, la descripción de puestos y el análisis de puestos son dos técnicas perfectamente distintas. Mientras la descrip-

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Título del puesto:	Fecha de elaboración: __/__/__	Fecha de revisión: __/__/__
Clave:		
Departamento:	División:	
Descripción genérica:		
Descripción específica:		

Figura 8.2 *Ejemplo de una hoja de descripción del pueto.*

2 CHRUDEN, J. Herbert y Arthur W. SHERMAN Jr., *Personal management*, Cincinatti, South Eastern, 1963, p. 79.

3 LIVY, Bryan, *Job evaluation: a critical review*, Londres, George Allen and Unwin, 1975, p. 46.

4 *Ibidem.*

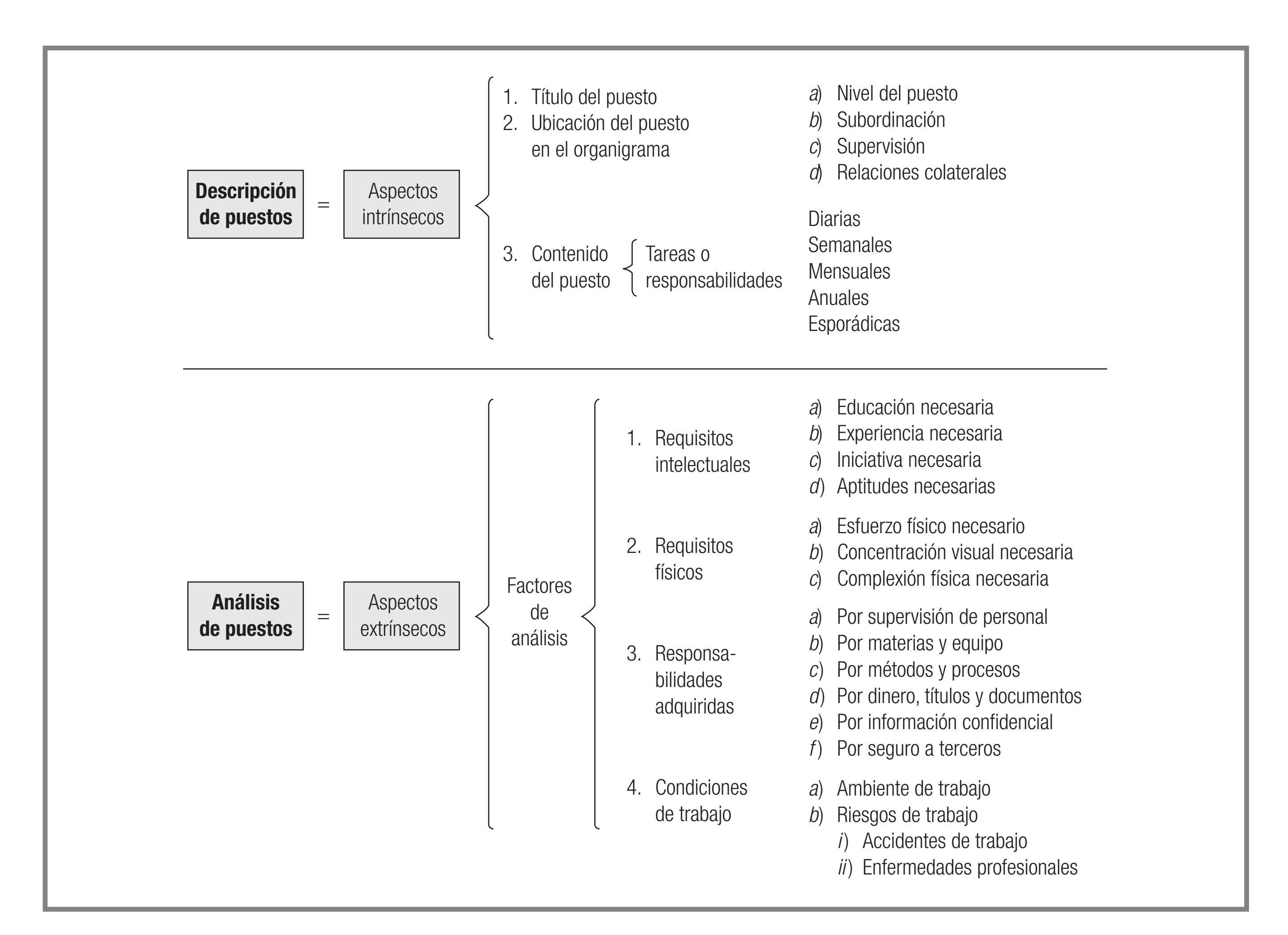


Figura 8.3 *Alcance de la descripción y del análisis de puestos.*

ción se preocupa por el contenido del puesto (qué es lo que el ocupante hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación. La figura 8.3 muestra el desglose de la descripción y del análisis de puestos.

La estructura del análisis de puestos

Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de éste, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo.

Cada uno de estos requisitos se divide en factores de análisis. Más adelante, en el capítulo sobre administración de sueldos y salarios, los factores de análisis se transformarán, mediante un tratamiento estadístico, en factores para la valuación de puestos. Finalmente, los factores de análisis funcionan como puntos de referencia que permiten estudiar de manera objetiva una gran cantidad de puestos.

Constituyen verdaderos instrumentos de medición, construidos de acuerdo con la naturaleza de los pues-

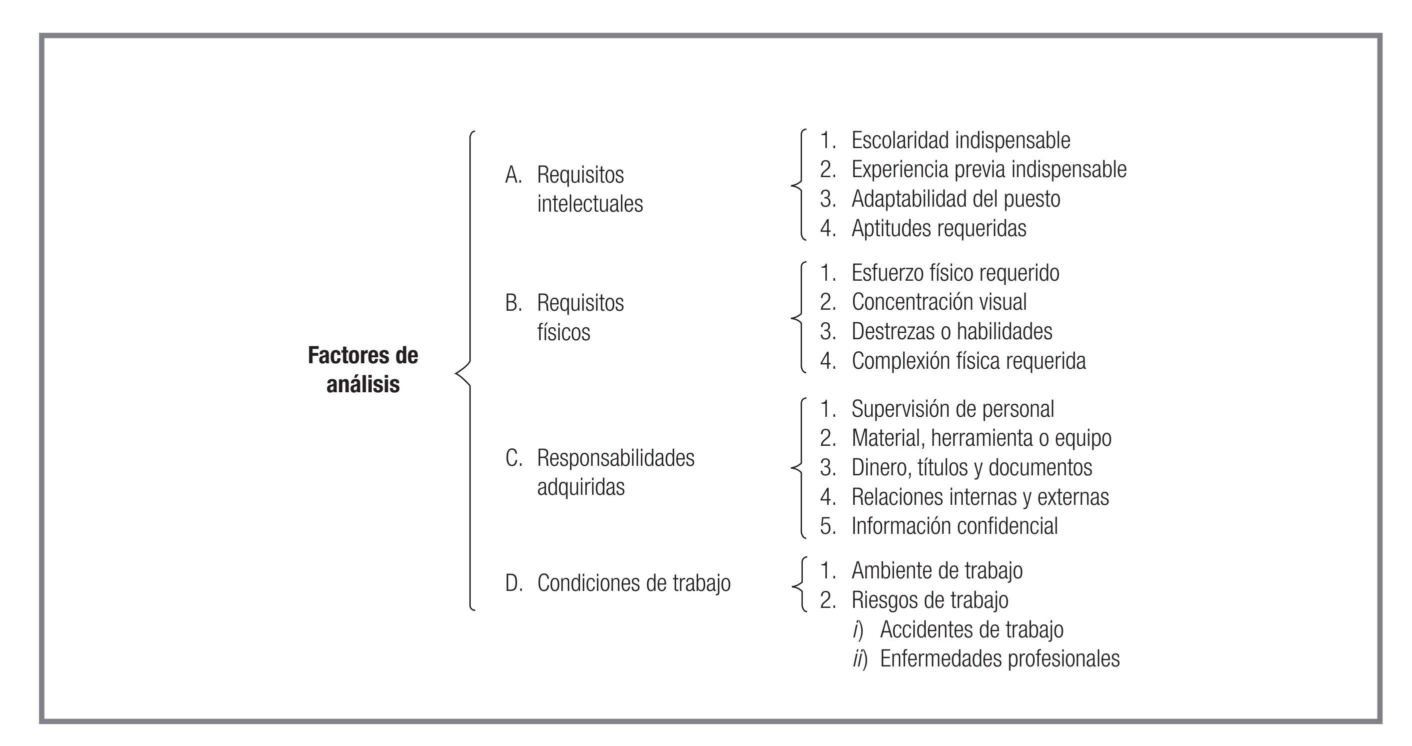


Figura 8.4 *Esquema simplificado de los factores de análisis.*

tos que existen en la organización. Al variar la naturaleza de los puestos para analizarse, cambiará también su amplitud de variación y sus características de comportamiento y no sólo los factores de análisis que se consideren.

Veamos por separado cada uno de los *factores de análisis.*

1. Requisitos intelectuales

Comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis:

1. Escolaridad indispensable.
2. Experiencia indispensable.
3. Adaptabilidad al puesto.
4. Iniciativa requerida.
5. Aptitudes requeridas.

2. Requisitos físicos

Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de análisis:

1. Esfuerzo físico requerido.
2. Concentración visual.
3. Destrezas o habilidades.
4. Complexión física requerida.

3. Responsabilidades adquiridas

Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:

1. Supervisión del personal.
2. Material, herramientas o equipo.
3. Dinero, títulos o documentos.
4. Relaciones internas o externas.
5. Información confidencial.

4. Condiciones de trabajo

Comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los factores de análisis siguientes:

1. Ambiente de trabajo.
2. Riesgos de trabajo.
   a) Accidentes de trabajo.
   b) Enfermedades profesionales.

Desde el punto de vista de los factores de análisis, el análisis de puestos se puede colocar en un esquema de estandarización que facilite al máximo la obtención de información y que ofrezca una base aceptable para las comparaciones de puestos.

Métodos para la descripción y el análisis de puestos

La descripción y el análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y una función de *staff*. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es únicamente de línea, mientras que la prestación de los servicios para la recolección y organización de la información es responsabilidad de la función de

ALFA, S.A.

Descripción genérica: *Redactar en español, mecanografiar en inglés y español, organizar reuniones, coordinar visitas y actualizar archivos.*

Descripción del puesto:

- Recibir, clasificar y distribuir correspondencia (enviar a destinatario), expedientes, informes y documentos anotando su devolución y archivándolos.
- Preparar correspondencia y textos en español.
- Devolver documentos y asuntos básicos recibidos, con fines de correspondencia y compilación de informes.
- Organizar y actualizar archivos de documentos y cartas por lo general confidenciales así como registros en los que se determine su localización, cuando sea necesario, y comunicar compromisos al superior.
- Prever oportunamente necesidades básicas como: material de oficina, servicios generales, facilidades, requisiciones, pedidos; ocuparse del mantenimiento, actuar en encargos que constituyan detalles de la tarea del superior.
- Realizar, a criterio de su superior, otras tareas relacionadas.

ANÁLISIS DEL PUESTO
Requisitos intelectuales

- *Escolaridad indispensable:* Secundaria. Secretariado o equivalente.
- *Experiencia:* 6 a 12 meses de experiencia en taquigrafía y conocimiento de las normas y funciones de la empresa.
- *Aptitudes adicionales:* Excelente presentación y amabilidad; discreción y responsabilidad; buena redacción, fluidez oral; memoria para asociar nombres, hechos y fisionomías; capacidad de síntesis y desarrollo; coordinación mental y excelente razonamiento abstracto; noción de tiempo y habilidad para prever y para adaptarse a nuevas situaciones.

Responsabilidades

- *Relaciones:* se requiere extremada discreción en asuntos confidenciales y tacto para obtener cooperación; trabajo cuando la frecuencia de relaciones es amplia.

Condiciones de trabajo

- *Ambiente de trabajo:* normal de oficina; trabajo en oficinas corporativas.

Figura 8.5 *Ejemplo de descripción y análisis de un puesto.*

staff, representado por el analista de puestos.[5] De este modo, el analista de puestos puede ser un empleado especializado del *staff*, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que va ser descrito y analizado e incluso el propio ocupante del puesto.

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes:

1. Observación directa.
2. Cuestionario.
3. Entrevista directa.
4. Métodos mixtos.

A continuación se verán por separado cada uno de los métodos para la descripción y análisis de puestos.

Método de observación directa

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por su eficiencia como por ser históricamente uno de los más antiguos. Su empleo es muy eficaz en estudios de micromovimientos, así como de tiempos y métodos. El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una "hoja de análisis de puestos" los puntos clave de sus observaciones. Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo. Los puestos rutinarios y repetitivos permiten el uso del método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se puede verificar fácilmente por medio de la observación visual. Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista hecha al ocupante o a su superior.

1. Características del método de observación directa

a) La obtención de datos sobre un puesto se hace mediante la observación visual de las actividades del ocupante del puesto, realizada por el analista especializado.

b) Mientras la participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, la participación del ocupante es pasiva.

2. Ventajas del método de observación directa

a) Veracidad de los datos obtenidos, en virtud de la unidad de origen (el analista de puestos) y del hecho de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo.

b) No requiere la paralización del ocupante del puesto.

c) Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.

d) Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿para qué lo hace?).

3. Desventajas del método de observación directa

a) Costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos.

b) La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos verdaderamente importantes para el análisis.

c) Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos.

Se aconseja que ese método se emplee en combinación con otros, de manera que el análisis resulte mucho más completo y fiel.

Nota interesante: ¿Quién debe hacer la observación?

El método de observación directa debe realizarlo un analista de puestos o una persona capacitada para ello. En realidad, la observación es típicamente una función de *staff*.

5 El analista de puestos "reúne, analiza y desarrolla datos ocupacionales relacionados con los puestos, los requisitos necesarios para ocuparlos y las características del ocupante, que sirven de base para la asesoría vocacional, la valuación de puestos, la selección de personal y otras prácticas vinculadas con la administración de recursos humanos. Estudia los puestos que se desempeñan en industrias, comercio y en otras organizaciones y redacta descripciones de los elementos de los puestos, así como de los requisitos físicos e intelectuales necesarios en el ocupante. Desarrolla medios para asesorar a trabajadores inexpertos o a los que desean cambiar de puesto, y prepara entrevistas para facilitar la colocación de los trabajadores. Utiliza datos para desarrollar sistemas de valuación de puestos y recomienda cambios en la clasificación de los puestos. Hace organigramas, escribe monografías en las que describe patrones o tendencias de las industrias, desarrolla esquemas de exámenes para medir el conocimiento ocupacional y las habilidades de los trabajadores, realiza investigación". En UNITED STATES EMPLOYMENT SERVICE, *Dictionary of occupational titles*, v. 1, "Definitions of titles", Washington, United States Government Printing Office, 1949, p. 818.

Método del cuestionario

El análisis se efectúa al solicitar al personal (generalmente a los ocupantes del puesto por analizar o sus jefes o supervisores) que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características.

Si se tratara de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido hacer un cuestionario que se les distribuya a todos los ocupantes de esos puestos. Debe ser un cuestionario hecho a la medida que permita obtener las respuestas correctas y una información que pueda ser utilizada. Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, las lagunas o las dudas en las preguntas.

1. Características del cuestionario

a) La obtención de datos sobre un puesto se realiza por medio del llenado de un cuestionario que realiza el ocupante del puesto o su superior para el análisis de puesto.

b) Mientras la participación del analista de puestos en la obtención de los datos (llenado del cuestionario) es pasiva, la participación del ocupante (quien lo contesta) es activa.

2. Ventajas del cuestionario

a) El cuestionario puede ser contestado, por los ocupantes del puesto o por sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con ello se obtiene una visión más amplia del contenido y de sus características, además de contar con la participación de varios niveles.

b) Es el método más económico para el análisis de puestos.

c) Es el método más completo; el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de los puestos, contestado por ellos y devuelto con relativa rapidez. Esto no ocurre con los demás métodos para el análisis de puestos.

d) Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo y las actividades de los ejecutivos.

3. Desventajas del cuestionario

a) El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en los cuales los ocupantes pueden tener dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.

b) Exige planeación y realización cuidadosa.

c) Tiende a ser superficial y distorsionado.



***Nota interesante:* ¿Quién debe elaborar y aplicar el cuestionario?**

El cuestionario debe ser elaborado por un analista de puestos en función de los factores de análisis elegidos. Posteriormente, debe ser enviado a los ocupantes o a los gerentes para que lo llenen y devuelvan. Con el cuestionario, el analista de puestos tiene toda la información necesaria sobre cada uno de los puestos de la organización. Se preserva la responsabilidad de línea —del gerente— y también la función de *staff* en términos de la preparación y obtención de los datos.

Método de la entrevista

El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se puede obtener información sobre todos los aspectos del puesto, sobre la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que lo componen y sobre los porqués y cuándos. Se puede desarrollar en relación con las habilidades que se requieren para el puesto, además es posible cruzar informaciones obtenidas de ocupantes de otros puestos similares, verificando las discrepancias en la información; y si es necesario, se pueden realizar consultas al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de las declaraciones obtenidas. Garantiza una interacción directa entre analista y empleado, lo que permite la eliminación de dudas y sospechas, especialmente en el caso de empleados difíciles o reacios. Últimamente, es el método preferido entre los responsables de la planeación del análisis de puestos. Se basa en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y de participación.

El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar, por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer sólo con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

1. Características de la entrevista directa

a) La obtención de datos sobre el puesto se hace por medio de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto.

b) La participación es activa, tanto del analista como del ocupante del puesto en la obtención de los datos.

2. Ventajas de la entrevista directa

a) Obtención de los datos del puesto a través de las personas que mejor lo conocen.

b) Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas.

c) Es el método de mayor conveniencia y el que proporciona un mayor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos.

d) No tiene contraindicación: se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel.

3. Desventajas de la entrevista directa

a) Una entrevista mal dirigida puede llevar a reacciones negativas en el personal, que resultan en una falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.

b) Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.

c) Pérdida de tiempo si el analista de puestos no se prepara bien para esa tarea.

d) Costo operacional elevado: se necesitan analistas con experiencia y la paralización del trabajo del ocupante.

Nota interesante: ¿Quién debe emplear la entrevista?

La entrevista con el ocupante, después con el superior para efectos de confirmación, debe ser realizada por el analista de puestos. La función de *staff*, entrevistar para obtener los datos, y la responsabilidad de línea, proporcionar la información respecto a los puestos, se preservan.

Métodos	Participación	
	del analista	del ocupante
Observación	activa	pasiva
Cuestionario	pasiva	activa
Entrevista	activa	activa

Figura 8.6 *Participación en la obtención de datos sobre el puesto.*

Métodos mixtos

Es evidente que cada uno de los métodos de obtención de información para el análisis del puesto tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y sacar el mayor provecho posible de las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Éstos son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los métodos mixtos más utilizados son:

a) Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, este último llena el cuestionario y después es sometido a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.

b) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos obtenidos.

c) Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.

d) Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.

e) Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.

f) Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, entre otros.

En la elección de una de estas combinaciones se deben considerar tanto las particularidades de la empresa como los objetivos del análisis *y* la descripción de puestos, el personal disponible para la tarea, etcétera.

De vuelta al caso introductorio

Target

Roberto Gómez, el director de RH en Target, quiere analizar y describir los puestos que aún quedan en la empresa. Sin embargo, el presupuesto para gastos es limitado y no puede contratar analistas de puestos para esto. ¿Cómo podrá Roberto desarrollar un programa de descripción de puestos con un mínimo de gastos y un máximo de participación de los ejecutivos y empleados de la empresa?

Etapas en el análisis de puestos

De manera resumida, un programa de análisis de puestos comprende las siguientes etapas:

Etapa de planeación

Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio. La planeación del análisis de puestos exige los siguientes pasos:

1. *Determinar los puestos a describir,* analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etcétera.
2. *Elaborar el organigrama de los puestos* para ubicarlos. Al hacerlo, se tiene la definición de los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.
3. *Elaborar el cronograma de trabajo* para especificar por dónde se empezará con el programa de análisis. Se puede iniciar con los niveles superiores para descender gradualmente a los inferiores, o viceversa, así como en los niveles intermedios, o se puede seguir una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.
4. *Elegir el o los métodos de análisis a emplear*. A partir de la naturaleza y de las características de los puestos a analizar, se eligen los métodos de análisis adecuados. En general se utilizan varios métodos, pues es difícil que los puestos presenten naturaleza y características similares. El método elegido será el que presente más ventajas, o por lo menos las menores desventajas en función de los puestos a analizar.
5. *Seleccionar los factores de análisis* que se utilizarán en el estudio de los puestos, lo cual se hace con base en dos criterios conjuntos:

   a) *Criterio de la generalidad:* los factores de análisis deben estar presentes en la totalidad o por lo menos en 75% de los puestos a estudiar, para que se puedan comparar las características ideales de los ocupantes. Con un porcentaje menor, el factor se vuelve ausente y deja de ser un instrumento de comparación adecuado.

   b) *Criterio de la variedad o discriminación:* los factores de análisis deben variar de acuerdo al puesto. Es decir, no pueden ser constantes ni uniformes. El factor escolaridad necesaria, por ejemplo, atiende al criterio de la generalidad, —todos los puestos exigen cierto nivel de escolaridad o de instrucción—, y también al criterio de la variedad —todos los puestos exigen una escolaridad diferente, desde primaria incompleta hasta estudios profesionales—.

   Para atender al *criterio de generalidad*, los puestos se suelen dividir en varios sistemas: puestos de *supervisión*, *obreros, trabajadores por hora,* etc., porque son pocos los factores de análisis que consiguen atender una amplia gama de características de los puestos.

6. *Dimensionar los factores de análisis*, es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior (o mínimo) y el límite superior (o máximo) que un factor puede abarcar con relación a un conjunto de puestos. Un factor se dimensiona para adaptar o ajustarlo como instrumento de medición al objetivo que se pretende medir. En el fondo, los factores de análisis constituyen un conjunto de elementos de medición para estudiar un puesto. Se hace necesario dimensionarlos para establecer qué segmentos de su totalidad servirán para analizar determinado conjunto de puestos. El factor de análisis educación básica necesaria, por ejemplo, cuando se aplica a puestos por horas no calificados, podrá tener como límite inferior (alfabetización) y como límite superior (educación primaria completa), límites que serán diferentes cuando se

apliquen a puestos de supervisión. En este caso, para puestos de supervisión, el límite inferior y el superior son bastantes más elevados.

7. *Graduar los factores de análisis*, es decir, transformar cada factor de una variable continua (que puede asumir cualquier valor dentro de su intervalo o amplitud de variación) en una variable discreta o discontinua (que sólo puede asumir determinados valores que representan segmentos o franjas dentro de su amplitud o intervalo de variación). Los factores de análisis se gradúan para facilitar y simplificar su empleo. Por lo general el número de grados en los factores de análisis es cuatro, cinco o seis grados. Así, cada factor en lugar de asumir un número infinito de valores continuos, tendrá sólo cuatro, cinco o seis grados de variación.

Etapa de preparación

Es la etapa en la que se preparan las personas, los esquemas o los materiales de trabajo, a saber:

1. Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos, que conformarán el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etcétera).
3. Preparación del ambiente (aclarar a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal involucrado en el programa de análisis de puestos).
4. Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se van a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los puestos).

La etapa de preparación puede realizarse en forma simultánea a la etapa de planeación.



***Nota interesante:* Etapas de planeación y preparación**

Estas dos etapas son función de *staff* predominantemente. El analista de puestos —o el que haga las veces de analista de puesto— debe planear y preparar todo el material para la obtención de la información sobre los puestos a ser descritos y analizados.

Etapa de realización

Es la etapa en la que se obtienen los datos respecto a los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

1. Obtención de los datos sobre los puestos mediante el(los) método(s) de análisis elegido(s) (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato).
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis hecha por el analista de puestos.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis del puesto.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto, para la aprobación (ante el comité de puestos y remuneraciones, ante el ejecutivo o ante el departamento responsable de su oficialización en la empresa).



***Nota interesante:* La etapa de realización**

En la etapa de realización se observa la función de *staff* (obtener la información por medio de la metodología empleada) y la responsabilidad de línea (proporcionar la información también por medio de la metodología empleada).

Objetivos de la administración y análisis de puestos

Los usos que se le dan a los resultados del análisis de puestos son muchos: reclutamiento y selección de personal, identificación de las necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, valuación de los puestos, proyecto de equipamiento y métodos de trabajo, etc. Casi todas las actividades de recursos humanos se sustentan en la información proporcionada por el análisis de puestos.

En realidad, los objetivos de la descripción y análisis de puestos son muchos, ya que los puestos constituyen la base de cualquier programa de RH. Los objetivos principales son:

1. Obtener apoyo económico para la elaboración de anuncios, demarcación del mercado de mano de

De vuelta al caso introductorio

Target

Roberto Gómez quiere ir más allá de lo convencional. Su idea es transformar la estructura organizacional mediante la remodelación de los puestos. La estrategia que pretende seguir es la siguiente:

1. Empezar por el enriquecimiento de los puestos para flexibilizar su estructura y adecuarlos continuamente a las características individuales de los ocupantes.
2. Definir las competencias esenciales de la empresa (*core business*) y de cada una de sus áreas principales —de soporte y de operación—.
3. Revisar las competencias que disponen actualmente los empleados.
4. Crear equipos multifuncionales y multicompetencias para dinamizar la organización.

¿Cómo puede Roberto presentar su estrategia a la dirección de la organización?

obra, dónde se debe reclutar, etc., que es la base para el *reclutamiento del personal*.

2. Determinar el perfil del ocupante del puesto, con lo cual se aplicará la batería adecuada de exámenes, que es la base para la *selección del personal.*
3. Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación, que es la base para la *capacitación de personal.*
4. Determinar, mediante la valuación y clasificación de puestos, los niveles salariales de acuerdo con la importancia relativa de los puestos dentro de la organización y del nivel de los salarios en el mercado de trabajo, que es la base de la *administración de sueldos y salarios.*
5. Estimular la motivación del personal para facilitar la *evaluación del desempeño* y del mérito funcional.
6. *Servir de guía* tanto al supervisor en el trabajo con sus subordinados, como al empleado en el desempeño de sus funciones.
7. Proporcionar información para la *higiene y seguridad industrial,* con objeto de minimizar la insalubridad y el peligro en determinados puestos.

Recuerde: ¿Existen organizaciones sin puestos?

En realidad, el concepto de puesto se relaciona con la estabilidad y lo permanente en las organizaciones. En el mundo actual, en el que todo cambia y las organizaciones se les obliga a cambiar para poder sobrevivir —de ser posible a anticiparse a los cambios externos—, los puestos también necesitan cambiar constantemente. A esto se debe la necesidad de modernizar el concepto de puesto y hacerlo dinámico. Por ello se requiere una remodelación constante de los puestos. ¿Quién debe de ocuparse de esto? Si se dice que el área de RH, entonces lo que se intenta es centralizar una actividad que esa área jamás podrá conocer con detalle. Entonces, ¿quién debe de ocuparse de esto? Cada una de las personas que se encuentran en un puesto. Con la ayuda de su gerente y de la ARH. ¿Y la respuesta a la pregunta inicial? La respuesta es positiva: muchas de las organizaciones exitosas abandonan paulatinamente el concepto de puesto y cambian al concepto de trabajo en equipo. ¡La delegación de autoridad (*empowerment*) al máximo!

Resumen

Mientras los puestos son diseñados por los demás departamentos, la ARH necesita describirlos y analizarlos para saber cuáles son las características, habilidades, aptitudes y conocimientos que necesitan tener sus ocupantes, para administrarlos mejor. Con la finalidad de enriquecer el conocimiento de las exigencias que los puestos imponen a sus ocupantes, el análisis de puestos se basa, por lo general, en cuatro factores: requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades adquiridas y condiciones de trabajo. Los métodos para el análisis de puestos son: observación, entrevista, cuestionarios y métodos mixtos. El análisis de puestos se realiza por lo general en tres etapas: planeación, preparación y realización. En el pasado, la descripción y el análisis de puestos representaba la base fundamental para toda acción de la ARH, ya que permitía obtener los apoyos económicos para el reclutamiento y la selección de personal, la capacitación, la administración de sueldos y

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO

Título: *Pintor de mantenimiento* **División:** *Industrial*

Descripción genérica: Pintar, con pistola o con pincel, superficies metálicas y de madera que forman parte del patrimonio de la sociedad.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- Preparar las superficies antes de pintarlas, esto es rasparlas y lijarlas para eliminar las impurezas y la pintura vieja.
- Preparar la pintura a utilizar, con mezclas de otras pinturas, disolventes, secantes y pigmentos en cantidades adecuadas hasta obtener el color y la viscosidad ideales. Introducir la pintura en el frasco de aire comprimido, conectarlo al equipo de la toma de aire y regular el flujo por medio de válvulas. Aislar las superficies que no se deban pintar con tiras de papel o de cinta adhesiva. Dirigir la pistola sobre las partes a pintar haciendo movimientos suaves horizontales, verticales y circulares. Lijar las capas de pintura una vez que sequen, como preparación a la aplicación de la mano siguiente, hasta obtener un acabado perfecto. Retocar con pincel puntos y bordes inaccesibles.
- Mediante el uso de pinceles, brochas, escobas, etc., pintar manualmente las fachadas de los edificios; hacer cenefas y emblemas sobre las superficies pintadas.
- Dar mantenimiento a todo el equipo utilizado: eliminar residuos y despejar la punta de las pistolas empleando solventes y gas.
- Realizar, a criterio de su superior, otras tareas relacionadas con las ya descritas.

ANÁLISIS DE PUESTO

a) **Requisitos intelectuales**

- **Escolaridad:** Primaria: cálculo con números enteros, conocimiento de materiales inherentes y de procesos de pintura.
- **Experiencia:** por lo menos de un año; periodo que se considera necesario para la adquisición de las habilidades y la completa familiarización con su campo de trabajo.
- **Aptitudes:** Inteligencia (nivel media inferior), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creador, resistencia a la fatiga física y en particular a la fatiga visual, percepción diferencial (aguda), mucha destreza manual, reacción rápida a estímulos, agudeza visual.

b) **Requisitos físicos**

- **Esfuerzo físico:** Movimiento constante de brazos y piernas; coordinación de movimientos horizontales, verticales y circulares con los brazos; pulso firme, articulación del cuello y de la columna vertebral en las operaciones; agacharse, levantarse, subir y bajar escaleras; estar de pie constantemente.

c) **Responsabilidades adquiridas**

- Patrimonio: Puede haber pérdidas parciales o totales de los materiales de pintura empleados o mano de obra desperdiciada; los daños al equipo son poco probables, pérdidas de poco valor.

d) **Condiciones de trabajo**

- **Ambiente:** Condiciones ligeramente desagradables por la presencia continua del polvo que resulta de lijar, vapores de pintura considerados perjudiciales para la salud del ocupante, olores, ruido, frío y calor (condiciones de trabajo al exterior).
- **Seguridad:** Situaciones que algunas veces pueden ser peligrosas, posibles caídas al trabajar sobre andamios, torceduras, excoriaciones y cortadas que no son de gravedad.

Figura 8.7 *Ejemplo de descripción y análisis de un puesto por hora.*

salarios, la evaluación del desempeño, la higiene y seguridad en el trabajo, además de informar al supervisor o al gerente de línea sobre el contenido y especificaciones de los puestos de su área, ya que la descripción y el análisis de puestos es una responsabilidad de línea y una función de *staff.*

Caso

Chrysler Corporation

Hablar de delegación de autoridad (*empowerment*) en empresas del ramo automovilístico es como un chiste de humor negro. En general, estas empresas son muy tradicionalistas y conservadoras. Sin embargo, el éxito reciente de Chrysler se debió a la delegación de autoridad (*empowerment*), algo totalmente desconocido en la empresa en los años anteriores.

La historia de Chrysler es una larga sucesión de altas y bajas. Lee Iacocca, con su espíritu emprendedor y duro la sacó de una profunda crisis. Pero esa recuperación duró poco. Al final de la década de 1980 las ganancias ya declinaban nuevamente. Para su supervivencia la empresa dependía de las minivans y de los jeeps que habían heredado de American Motors en 1987. El segmento principal del mercado de Chrysler lo conformaban estadounidenses de clase media, devotos de Iacocca. Pero eran pocos. Después de intentos de diversificación —para convertirse en un conglomerado tecnológico y aeroespacial, sin éxito— y de globalización por medio de una fusión —que no llegó a persuadir a la Fiat italiana—, Chrysler decidió reducir en un tercio su capacidad y en la misma proporción su personal de cuello blanco. En 1991, tuvo pérdidas por 538 millones de dólares y dejó de ser un serio competidor dentro de la industria automovilística.

Cuando en 1992 Iacocca se retiró del puesto de presidente de Chrysler, su estilo de administración rígido y autocrático se fue con él. Iacocca siempre dijo que su guía era Henry Ford II, un autócrata corporativo al estilo antiguo. El nuevo presidente de la empresa, Robert Eaton, que provenía de GM de Europa, tenía una mentalidad totalmente diferente. Su objetivo era crear una empresa en la que el trabajo en equipo y la delegación de autoridad (*empowerment*) fueran más que simples modismos. Eaton es una especie de capacitador capaz de construir consenso en la organización.

Eaton analizó los movimientos ondulatorios de la empresa desde su formación y trató de entender qué ocurría. Para apoyar los esfuerzos de los gerentes creó dos puestos nuevos de vicepresidencia: uno (externo) para satisfacer al cliente y otro (interno) para tener una mejora continua. Trató de proporcionar a los gerentes las herramientas y la autoridad necesarias para hacer resurgir la empresa. Formó un equipo de sistemas de producción en el que los integrantes viajaban por todo el mundo para conocer y estudiar medios de mejorar y perfeccionar la fabricación. Implementó un "equipo de comportamiento de los gerentes" destinado a enseñarle a los dirigentes a ser más accesibles, alentar a sus subordinados para que hablen, escucharlos cuando hablen e incluso a mirar a sus subordinados a los ojos al hablar con ellos. Eso era una enorme novedad. El apoyo recibido de arriba permitió que los gerentes aceleraran sus esfuerzos de cambio. Surgieron los "equipos de plataforma con autonomía", un nuevo concepto basado en los equipos multifuncionales que ya existían en Japón. La idea consistía en reunir a todos —desde marketing hasta producción— para eliminar fallas en los proyectos, acelerar el desarrollo del producto y reducir los costos. Cada equipo se integraba por todas las personas y habilidades necesarias para transformar el vehículo, de un simple concepto, en un producto de mercado. Proyectistas, ingenieros, fabricantes, especialistas de compras y abastecimiento, comerciantes, financiadores y proveedores. Todos juntos. En ese encauce de equipo llevó a un cambio total en la manera de desarrollar los productos, muy diferente a la empleada anteriormente. En el enfoque de equipos de plataforma, se tiene el desarrollo simultáneo de todas las partes del vehículo. Cada equipo es administrado como una pequeña empresa automotriz o como un equipo de Fórmula 1, muy pequeño e informal. Todos los miembros del equipo se concentran no sólo en las piezas, sino en todo el vehículo completo. Los flujos de comunicación son simultáneos y bilaterales, no secuenciales y unilaterales. Los líderes y los miembros tienen autonomía para tomar decisiones y son responsables de los objetivos de la empresa. Uno de los principales resultados de los equipos autónomos fue el Chrysler Neon. En las primeras etapas del desarrollo, los líderes pidieron ayuda a aliados no tradicionales, como a los proveedores y a los sindicatos. Los empleados de línea contribuyeron al proyecto con más de cuatro mil propuestas. Los resultados sobrepasaron todas las expectativas. Los japoneses se dieron cuenta. Toyota hizo un *tanji kai*. Es decir, desmontar totalmente el Chrysler Neon: centenas

de ingenieros desmontaron el vehículo pieza por pieza para analizar cuidadosamente su construcción de bajo costo. El último gran ejercicio de desmontaje que había hecho Toyota era de los modelos de Mercedes-Benz, cuando Toyota se preparaba para lanzar su primer modelo de lujo el Lexus. Mientras Toyota y Nissan necesitaban cinco piezas para formar un componente, el Chrysler Neón necesitaba sólo tres. Eso significó un elogio japonés. El presidente de Chrysler Corporation, Robert Lutz, explica la delegación de autoridad (*empowerment*): se debe eliminar esa línea divisoria entre las personas que implementan, las que crean y las que mantienen. Es nuestra obligación hacer que todos tengan libertad para innovar, inventar y, sobre todo, para hacer que las cosas funcionen.

Conceptos clave

Análisis de puestos

Cuestionario

Descripción de puestos

Entrevista

Factores de análisis

Métodos mixtos

Observación directa

Puesto

Requisitos del puesto

Preguntas de análisis

1. ¿Cuáles son las nociones fundamentales en el concepto de puesto?
2. Explique lo que es la descripción y análisis de puestos.
3. Explique la estructura del análisis de puestos.
4. Explique las características, ventajas y desventajas de la observación directa.
5. Explique las características, ventajas y desventajas del método de la entrevista.
6. Explique las características, ventajas y desventajas del método del cuestionario.
7. Explique los posibles métodos mixtos.
8. Explique las etapas en el análisis de puestos.
9. ¿Cuáles son los objetivos de la descripción y análisis de puestos?

Ejercicio

A pesar de tener cerca de 1 400 empleados —y haber llegado a un máximo de 1 900 empleados—, Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa) aún no contaba con un registro de sus puestos. En otras palabras, Mesarisa aún no había descrito y analizado los puestos de los empleados por hora y de los empleados por mes. Tampoco de los supervisores, jefes y gerentes. Alberto Oliveira, el GRH de la empresa, pensaba que era el momento de iniciar un trabajo de tal dimensión. Su posición e imagen ante la dirección eran excelentes y necesitaba hacer que las políticas y prácticas de RH tuvieran un fundamento realista. Sin embargo en su *staff* no contaba con personal preparado ni podía buscar nuevos empleados o especialistas debido a las limitaciones económicas de la empresa. De espíritu abierto y liberal, Oliveira pensaba que describir y analizar los puestos era un responsabilidad de línea de cada uno de los jefes o supervisores, ya que seguramente él podría proporcionar una función de *staff* con asesoría y supervisión en la realización de ese trabajo. Sin embargo, lo difícil era hacer que todos compartieran esa idea y adoctrinar a toda la organización para poder empezar con el trabajo: un amplio programa de descripción y análisis de los puestos de la empresa.

Un comienzo interesante podía ser vender la idea al director presidente, de constituir una Comisión de descripción y análisis de puestos, que seguramente la aprobaría si era totalmente coordinada por Oliveira. Otra idea era hacer que la Comisión examinara y aprobara todas las etapas de la descripción y análisis de los puestos de toda la empresa. Una idea más, consistía en dividir los puestos en tres categorías: puestos por hora (que abarcara empleados no calificados, empleados calificados y empleados especializados), puestos por mes (en la fábrica o en las oficinas centrales) y ejecutivos de nivel administrativo (que abarcara supervisores, jefes y gerentes). Para cada una de las categorías habría una me-

todología específica para la obtención de información, para el tratamiento de la misma y con una clara participación del personal de línea.

Alberto Oliveira estaba entusiasmado, pero al mismo tiempo nervioso.

Como ejecutivo del *staff*, necesitaba presentar un plan detallado sobre el desarrollo del programa de descripción y análisis de puestos, decir cómo conformar la Comisión y, sobre todo, cómo coordinar un trabajo tan extenso con tan pocos subordinados disponibles. Además necesitaba trabajar la información obtenida de la descripción y análisis de puestos con las diversas áreas o secciones de su departamento, como recursos humanos, selección, capacitación, higiene y seguridad, administración de sueldos y salarios, evaluación del desempeño, etc. ¿Cómo puede hacer esto?

9

Evaluación del desempeño

Lo que verá en este capítulo

- Qué es la evaluación del desempeño.
- La responsabilidad de la evaluación del desempeño.
- Objetivos de la evaluación del desempeño.
- Beneficios de la evaluación del desempeño.
- Métodos tradicionales de la evaluación del desempeño.
- Nuevas tendencias de la evaluación del desempeño.
- Entrevista de la evaluación del desempeño.

Objetivos de aprendizaje

- Mostrar los pros y los contras de la evaluación del desempeño.
- Indicar cómo se construye un proceso, dinámico y flexible de la evaluación del desempeño.
- Señalar las nuevas perspectivas de la evaluación del desempeño.

Caso introductorio

Fábrica Textil Catalina

Todos los ejecutivos de la Fábrica Textil Catalina reprueban la evaluación del desempeño. Piensan que el proceso es complicado, tardado y que no conduce a nada. Además, en lugar de mejorar las relaciones entre los ejecutivos y los subordinados, inevitablemente crea fricciones, conflictos y sinsabores. No obstante, todos los ejecutivos, sin excepción alguna, consideran que la evaluación del desempeño es un proceso fundamental para mejorar y para que la organización alcance mayores niveles de competitividad. Éste es el diagnóstico que Elisa Méndez presentó al presidente de Fábrica Textil Catalina, pues quería demostrarle que era necesario cambiar el proceso de evaluación del desempeño que la organización había empleado tradicionalmente.

Vivimos en un mundo en el cual siempre estamos evaluando el desempeño de las cosas, de los objetos y de las personas que nos rodean. Queremos saber hasta dónde llega el volumen del equipo de sonido que hemos comprado, a cuánta velocidad corre nuestro automóvil en una autopista, cómo reaccionan nuestros amigos ante determinadas situaciones difíciles en las que nos hemos metido, cómo va el rendimiento de nuestra cuenta de ahorro en relación con otras inversiones, cómo marchan las acciones en la bolsa de valores, qué resultados obtiene nuestra empresa, cómo se comporta nuestra novia en momentos difíciles y cosas por el estilo. La evaluación del desempeño es un hecho común y corriente en nuestras vidas, y también en la de las organizaciones.



Nota interesante: La historia de la evaluación del desempeño

Las prácticas de la *evaluación del desempeño* no son nuevas. Desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta fue evaluado en función de la relación costo-beneficio. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión por todo el mundo, en una época en la cual los navíos de vela eran la única forma de transporte y de comunicación. El sistema estaba compuesto por clasificaciones que los miembros de la orden preparaban de sí mismos, por medio de informes que cada superior elaboraba respecto a las actividades de sus subordinados y por informes especiales que desarrollaba todo jesuita que considerara que tenía información sobre su propio desempeño o el de sus colegas y que, de lo contrario, ésta le resultaría inaccesible al superior. Mucho tiempo después, alrededor de 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, la General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos. Sin embargo, no fue sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones. No obstante, el interés se dirigía exclusivamente hacia la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad de la organización. A principios del siglo XX, la *Escuela de la Administración Científica* propició un fuerte avance de la teoría de la administración que, con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, dimensionó en paralelo el trabajo del hombre y calculó con precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente físico exigido para su funcionamiento. Sin embargo, la importancia puesta en el equipamiento y el consiguiente planteamiento mecanicista de la administración no resolvieron el problema de aumentar la eficiencia de la organización. Así, el hombre, en forma de un "aprieta botones", era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, dado que se consideraba que era motivado tan sólo por objetivos salariales y económicos. Con el transcurso del tiempo, se comprobó que las organizaciones habían conseguido resolver los problemas relacionados con la primera variable (la máquina), pero no se había logrado ningún progreso en la segunda variable: el hombre. La eficiencia de las organizaciones seguía siendo una buena intención.

Con la *Escuela de las Relaciones Humanas* vino una revisión total del planteamiento y, así, el interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó hacia el hombre. Con el advenimiento de las nuevas teorías de la admi-

nistración, las mismas cuestiones que habían sido planteadas respecto a la máquina fueron transferidas a las personas. ¿Cómo conocer y medir el potencial de las personas? ¿Cómo conseguir que aprovechen todo ese potencial? ¿Cuál es la fuerza básica que impulsa su energía hacia la acción? Estas interrogantes dieron lugar a infinidad de respuestas y provocaron el surgimiento de técnicas administrativas capaces de crear las condiciones para que el desempeño humano en las organizaciones mejorara efectivamente, así como toda una avalancha de teorías respecto a la motivación para el trabajo. Toda la secuencia posterior de teorías de la administración y la organización que fueron surgiendo tuvo un efecto contundente: la importancia del ser humano en las organizaciones y su papel para dar dinamismo a los demás recursos de la organización. Sin embargo, no se podía dejar ese papel a la suerte. No sólo era necesario plantear y poner en funcionamiento el desempeño humano, sino también había que evaluarlo y orientarlo hacia determinados objetivos comunes.

¿Qué es la evaluación del desempeño?

Nuestro interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, o sea, en el comportamiento de la persona que lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas aquellas variables que lo condicionan notoriamente.

La *evaluación del desempeño* es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda *evaluación* es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La *evaluación* de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como *evaluación del desempeño*, *evaluación de méritos*, *evaluación de los empleados*, *informes de avance*, *evaluación de la eficiencia en las funciones*, etc.[2] Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, la *evaluación del desempeño* es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Es

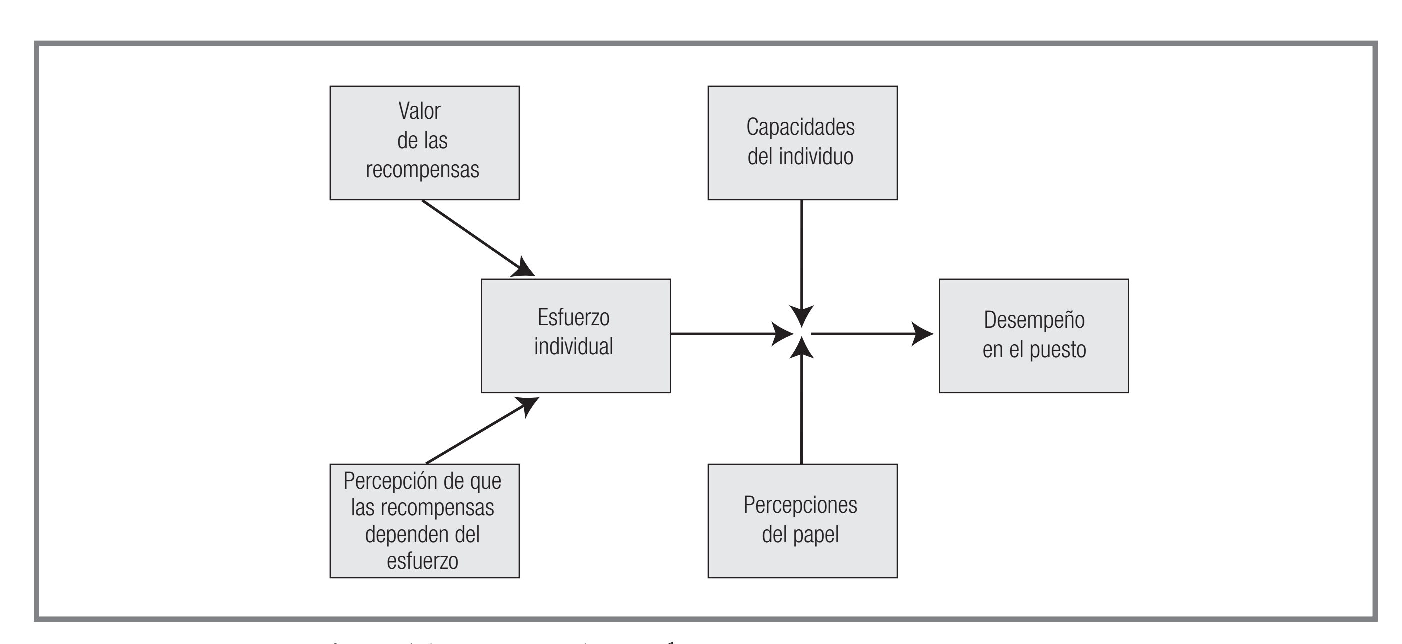


Figura 9.1 *Factores que afectan el desempeño en el puesto.*[1]

1 LAWLER III, Edward E. y Lyman PORTER, "Antecedent attitudes of effective managerial performance", en VROOM, Victor y Edward L. (eds.), *Management and Motivation*, Middlesex, Penguin, 1973, p. 256.

2 En inglés también recibe diferentes nombres, como *merit rating*, *personnel review*, *personnel appraisal*, *merit evaluation*, *employee appraisal*, *performance appraisal*, *employee rating*, *progress report*, *performance evaluation*, etcétera.

un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la *evaluación del desempeño* servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.



Recuerde: El empleo adecuado de la evaluación del desempeño

Los primeros pasos del encargado de la función de administración de recursos humanos dirigidos a implantar la evaluación del desempeño deben ser:

1. Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
2. Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
3. Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
4. Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.
5. Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
6. Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios.

Responsabilidades en la evaluación del desempeño

De acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis alternativas implica una filosofía de acción.

a) El gerente

En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal, con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y los criterios para tal evaluación. Como el gerente o el supervisor no cuentan con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de las personas, el área encargada de la administración de las personas desempeña una función de *staff* y se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que marca el sistema. En tiempos modernos, esta forma de trabajar ha proporcionado mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea, en realidad, el administrador de su personal.

b) La propia persona

En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.

c) El individuo y el gerente

Actualmente, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. En este caso, resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con una nueva presentación y sin aquellos conocidos traumas que caracterizaban su implantación en las organizaciones, como la antigua arbitrariedad, la autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados. Ahora, la APO es, en esencia, democrática, participativa, incluyente y muy motivadora. Con esta nueva APO, la evaluación del desempeño se orienta por los siguientes caminos:

1. *Formulación de objetivos mediante consenso*. Se trata del primer paso de la nueva y participativa administración por objetivos, los cuales son formulados conjuntamente por el evaluado y su gerente, mediante una auténtica negociación entre ambos para poder llegar a un consenso. Los objetivos no deben ser impuestos, sino establecidos mediante un consenso. Cuando se alcanzan esos objetivos, la empresa debe obtener un beneficio y el evaluado, sin duda, debe recibir una parte directa del mismo, como un premio o en forma de remuneración variable. Independientemente de la forma, el incentivo debe ser fuerte y convincente para provocar y mantener algún tipo de comportamiento.

2. *Compromiso personal para poder alcanzar los objetivos formulados conjuntamente*. En algunos casos, se presenta una especie de contrato formal o psicológico que representa el acuerdo pactado con respecto a los objetivos que deben ser alcanzados. El evaluado siempre debe aceptar plenamente los objetivos y es necesario que acepte su compromiso íntimo para alcanzarlos. Ésta es una condición *sine qua non* del sistema.
3. *Acuerdo y negociación con el gerente respecto a la asignación de los recursos y a los medios necesarios para alcanzar los objetivos*. Una vez que se han definido los objetivos mediante consenso y que se ha obtenido el compromiso personal, el paso siguiente será obtener los recursos y los medios necesarios para poder alcanzarlos eficazmente. Sin recursos y sin medios, los objetivos sólo serán quimeras. Esos recursos y medios pueden ser materiales (como equipamientos, máquinas, etc.), humanos (equipo de trabajo, etc.) o también inversiones personales en la capacitación y el desarrollo profesional del evaluado. Representan una forma de costo por alcanzar los objetivos deseados.
4. *Desempeño*. Se trata del comportamiento del evaluado encaminado a alcanzar efectivamente los objetivos formulados. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos.
5. *Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados.* Se trata de constatar los costos-beneficios que implica el proceso. La medición de los resultados, al igual que los objetivos, debe tener fundamentos cuantitativos creíbles y confiables y, al mismo tiempo, que proporcionen una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y cómo se encuentra el esfuerzo del evaluado.
6. *Retroalimentación intensiva y continua evaluación conjunta*. Esto significa que debe haber una gran cantidad de retroalimentación y, sobre todo, un amplio apoyo a la comunicación, con el objeto de reducir la discordancia y de incrementar la consistencia. Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe saber cómo está marchando para poder establecer una relación entre su esfuerzo y el resultado alcanzado.

Nota interesante: Cambiar el pasado por el futuro

Con esta concepción, la evaluación del desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la preparación para el futuro. Está más orientada a la planeación del desempeño futuro que a juzgar el desempeño pasado. Esto no se limita sólo a ello, sino que también procura orientar el desempeño hacia los fines previamente negociados y establecidos, con base en todos los recursos necesarios para su adecuada consecución, con mediciones adecuadas y comparativas y, sobre todo, con la solidez proporcionada por la retroalimentación y la evaluación continua. Es lo mejor para asegurar un desempeño conforme a las necesidades de la organización y a los objetivos del plan de vida y carrera del evaluado.

d) El equipo de trabajo

Otra alternativa sería pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para irlo mejorando más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y de definir sus objetivos y metas.

e) El área de recursos humanos

Esta alternativa es común en las organizaciones más conservadoras, pero que se está abandonando debido a su carácter extremadamente centralizador y burocrático. En este caso, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, éste exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, tiene la desventaja de que funciona con porcentajes y promedios, pero no con el desempeño individual y único de cada persona. Se mueve por lo genérico y no por lo particular.

f) La comisión de evaluación

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión generalmente incluye a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos y está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el dirigente del área encargada de la administración de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios,

el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado y su superior. A pesar de la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también es criticada por centralizadora y por su espíritu de enjuiciamiento, y no de orientación y de mejora continua del desempeño. Recibe las mismas críticas que el caso anterior.

Actualmente existe la tendencia a depositar la responsabilidad de la evaluación del desempeño en manos del propio individuo, con la participación de la gerencia para establecer los objetivos que serán alcanzados en forma de consenso.

g) Evaluación de 360°

La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es una forma más rica de evaluación porque la información que proporciona viene de todos lados. La evaluación de 360° ofrece condiciones para que el administrador se adapte y se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil. Si no estuviera bien preparado o si no tuviera una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado podría ser muy vulnerable.



Nota interesante: Los pros y los contras de la evaluación del desempeño de 360°

Pros

- El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.
- La información tiene mejor calidad. La calidad de los evaluadores es más importante que la calidad misma.
- Complementa las iniciativas de calidad total y le da importancia a los clientes internos/externos y al equipo.
- Como la retroalimentación proviene de varios evaluadores, puede haber preconcepciones y prejuicios.
- La retroalimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado.

Contras

- El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones.
- La retroalimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos.
- Puede involucrar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vista.
- El sistema requiere de capacitación para poder funcionar debidamente.
- Las personas la pueden tomar a juego o se pueden coludir, invalidando así la evaluación de otras.

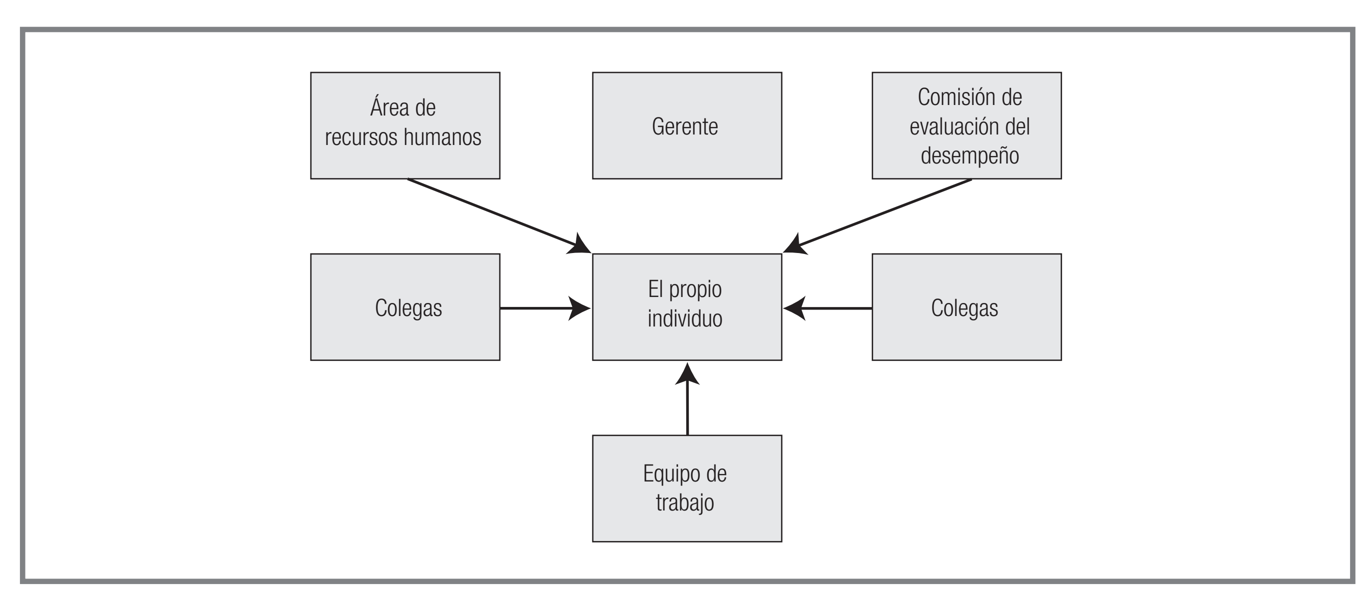


Figura 9.2 *Evaluación de 360º.*

De vuelta al caso introductorio

Fábrica Textil Catalina

En Fábrica Textil Catalina, cada ejecutivo evalúa el desempeño de sus subordinados. La evaluación se hace de la cima a la base y puede tener lineamientos autocráticos e impositivos. Si usted fuera Elisa Méndez, ¿cómo presentaría las desventajas de este tipo de evaluación del desempeño ante la dirección de la empresa?

Objetivos de la evaluación del desempeño

La *evaluación del desempeño* ha dado lugar a innumerables demostraciones a favor[3] y a otras verdaderamente en contra.[4] Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, cuáles son sus efectos. Con el supuesto de que la *selección de recursos humanos* es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la *evaluación del desempeño* es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Las dos alegorías se refieren a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación con la organización de la cual forma parte, o pretende hacerlo; y a un planteamiento rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana. La *evaluación del desempeño* no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado (el evaluado) no sólo debe tener conocimiento del cambio planeado, sino también debe saber por qué se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización.



Nota interesante: La importancia de la retroalimentación

Meyer, Kay y French[5] hacen mención de un estudio científico realizado por General Electric Company a efecto de comprobar la eficacia de su tradicional programa de evaluación del desempeño. Se constató un aspecto muy positivo: muchas personas tienen un concepto favorable de la evaluación del desempeño y piensan que todo individuo debe saber cómo está marchando en su puesto; así como un aspecto muy negativo: son verdaderamente pocos los gerentes que emplean el programa de *evaluación del desempeño* por propia iniciativa, sólo lo hacen condicionados a un fuerte control y pago, a pesar de que saben que el sistema pretende mejorar el desempeño de sus subordinados.

Tal como ocurría en la mayor parte de las organizaciones, el programa tradicional y general para evaluar el desempeño aplicado anualmente por GE tenía dos propósitos principales:

1. Justificar la acción recomendada por el superior respecto al salario.
2. Encontrar una oportunidad (de carácter motivacional) para que el superior revisara el desempeño del subordinado y discutir la necesidad de mejorar; por lo tanto, el superior programaba planes y objetivos para que mejorara el desempeño del subordinado.

La medida más urgente fue modificar la estructura y los objetivos del sistema de GE.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese *objetivo básico* (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la *evaluación del desempeño* pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Ésta puede tener los siguientes *objetivos intermedios:*

1. Idoneidad del individuo para el puesto.
2. Capacitación.
3. Promociones.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.

---

3 MAYFIELD, Harold, "In Defense of Performance Appraisal", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1960, p. 81. Véase también KINDALLAND, Alva F. y James GATZA, "Positive Program for Appraisal", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1963, p. 153.

4 McGREGOR, Douglas, "An Uneasy Look at Performance Appraisal", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1957, p. 89.

5 MEYER, Herbert H., Emanuel KAY y John R.P. FRENCH Jr., "Split Roles in Performance Appraisal", en DALTON, Gene W. y Paul R. LAWRENCE (eds.), *Motivation and Control in Organizations*, Homewood, Richard D. Irwin, Dorsey, 1973, pp. 378-389.

5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Desarrollo personal del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Retroalimentación (*feedback*) de información al individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que los *recursos humanos* sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

Nota interesante: Tecnología y evaluación del desempeño

La tecnología informática (TI) está cambiando la administración de los recursos humanos. En el mercado hay muchos programas de software de bajo costo que sirven de plataforma para la evaluación del desempeño y que ofrecen menús con varias dimensiones (factores de evaluación con distintos grados), inclusive autonomía, iniciativa, comunicación, toma de decisiones, planeación y productividad. Cada dimensión cubre varios factores de evaluación. Por ejemplo, la comunicación cubre factores separados, como redacción, comunicación verbal, receptividad de la retroalimentación, visión crítica, habilidad para oír, habilidad para tener a los otros informados, apertura mental, etc. Otros sistemas ofrecen una versión sofisticada de escala gráfica que veremos a continuación y que permiten que el evaluador navegue por categorías del desempeño y subfactores. El EPM (*Electronic Performance Monitoring*) es otro producto de la TI que facilita la evaluación del desempeño. En realidad, las organizaciones están empleando redes computarizadas que permiten evaluar cotidianamente el desempeño de las personas. Esto permite que quienes estén conectadas al sistema se puedan monitorear solas y que sepan exactamente cuándo y cómo corregir sus debilidades y fallas.

Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando un programa de *evaluación del desempeño* se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales *beneficiarios* son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

1. Beneficios para el gerente

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

2. Beneficios para el subordinado

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).
- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

3. Beneficios para la organización

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones condujo a soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares. Se trata de los llamados *métodos tradicionales de evaluación del desempeño*. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. En muchas es común encontrar varios sistemas específicos, que dependen del nivel y las áreas de adscripción del personal, por ejemplo: sistema de evaluación de gerentes, de empleados por mes o por hora, de vendedores, etc. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal implicado. Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y las características del personal implicado. Esta adecuación es importante para que el método produzca resultados. La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para obtener información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicaciones, que actúa en el sentido horizontal y vertical de la organización.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.
2. Método de elección forzosa.
3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.
4. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.
5. Método de comparación de pares.
6. Método de frases descriptivas.

Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas

Éste es el método de evaluación más empleado y divulgado; asimismo, el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo. Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. Entre estos dos extremos existen tres alternativas:

1. *Escalas gráficas continuas:* son escalas en las cuales sólo se definen los dos puntos extremos y la evaluación del desempeño se puede situar en un punto cualquiera de la línea que los une. En este caso, se establece un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado. La evaluación se puede ubicar en un punto cualquiera de esa banda de variación.

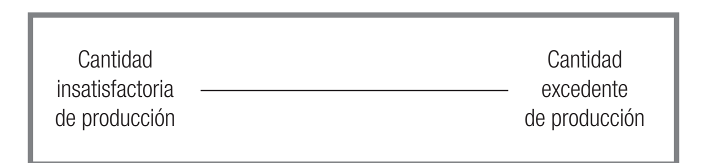


Figura 9.3 *Escalas gráficas continuas.*

2. *Escalas gráficas semicontinuas:* el tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límite

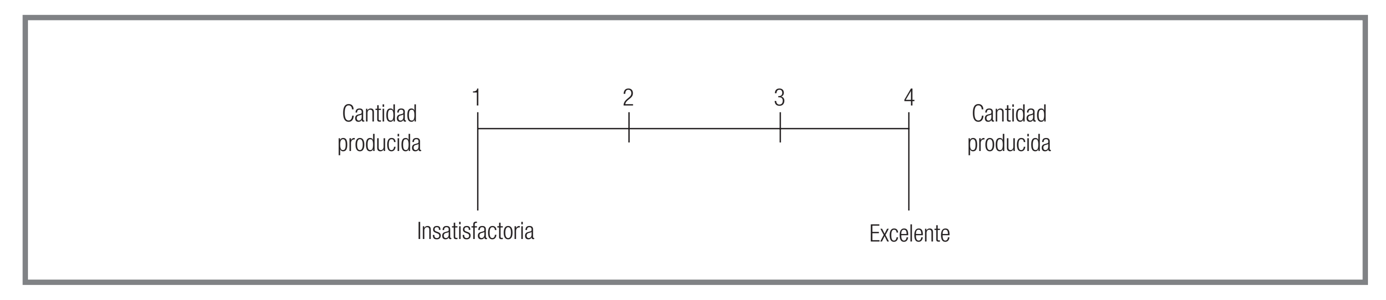


Figura 9.4 *Escalas gráficas semicontinuas.*

mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.

3. *Escalas gráficas discontinuas:* son escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño del evaluado. Todos los ejemplos que presentaremos a continuación serán de escalas gráficas discontinuas.

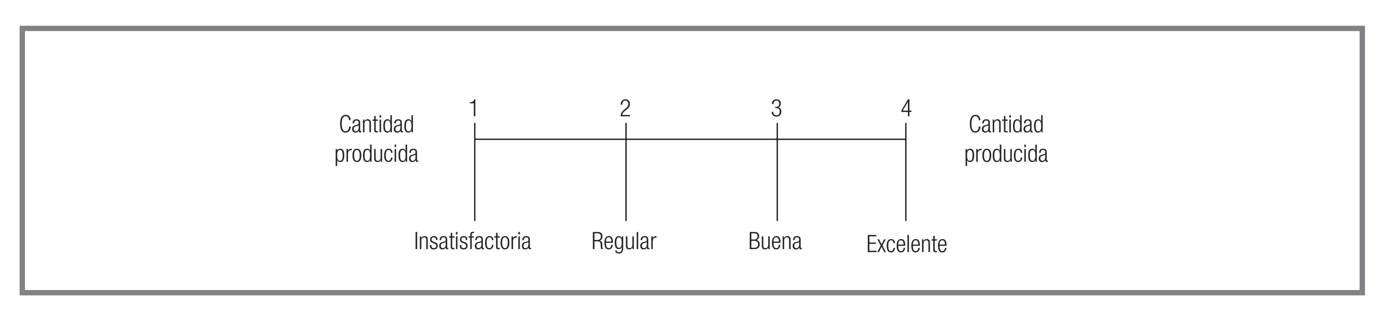


Figura 9.5 *Escalas gráficas discontinuas.*

A efecto de facilitar las evaluaciones, las escalas discontinuas son representadas con gráficas de dos entradas: en las entradas horizontales (líneas) se colocan los factores de evaluación del desempeño y en las entradas verticales (columnas) se colocan los grados o las calificaciones de los factores. De ahí surge el cuadro de dos entradas característico de este método de evaluación.

Algunas organizaciones emplean el *método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas* para atribuir puntos, con el objeto de cuantificar los resultados de modo que facilite las comparaciones entre empleados. Los *factores* son ponderados y adquieren valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez hecha la evaluación, se cuentan los puntos que han obtenido los evaluados. Esta enorme simplificación de la *evaluación del desempeño* presenta una burda paradoja: por una parte se cuantifican los resultados y se facilitan las comparaciones en términos globales, pero por otra se reduce la compleja gama de desempeño a un simple número carente de significado. En el caso de la figura 9.7, la cantidad máxima de puntos que podría obtener un evaluado sería 85 y la mínima sería seis.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del trabajador: ________________________ Fecha: ___/___/___

Departamento/Sección: ________________________ Puesto: ________________

Desempeño en la función: *Considerar exclusivamente el desempeño actual del trabajador en su función.*

	Óptimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producto Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	☐ Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido	☐ Con frecuencia va más allá de lo exigido	☐ Satisface lo exigido	☐ A veces está por debajo de lo exigido	☐ Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento
Cualidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	☐ Siempre superior. Excepcionalmente exacto en su trabajo	☐ A veces superior. Bastante exacto en su trabajo	☐ Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular	☐ Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores	☐ Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento del trabajo	☐ Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	☐ Sabe lo necesario	☐ Sabe suficiente del trabajo	☐ Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación	☐ Sabe poco del trabajo
Cooperación Actitud ante la empresa, el jefe y sus colegas	☐ Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño	☐ Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar	☐ Normalmente colabora en el trabajo en equipo	☐ No demuestra buena disposición. Sólo colabora cuando es muy necesario	☐ Es reticente a colaborar
Características individuales: *Considerar tan sólo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función.*					
Comprensión de las situaciones Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas	☐ Óptima intuición y capacidad de percepción	☐ Buena intuición y capacidad de percepción	☐ Satisfactoria intuición y capacidad de percepción	☐ Poca intuición y capacidad de percepción	☐ Ninguna intuición y capacidad de percepción
Creatividad Empeño. Capacidad para crear ideas y proyectos	☐ Siempre tiene ideas óptimas. Tipo creativo y original	☐ Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	☐ Algunas veces presenta sugerencias	☐ Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias.	☐ Tipo rutinario. No tiene ideas propias
Capacidad de realización Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos	☐ Capacidad óptima para concretar nuevas ideas	☐ Buena capacidad para concretar nuevas ideas	☐ Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria	☐ Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos	☐ Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera

Figura 9.6 *Evaluación del desempeño por el método de escalas gráficas.*

EVALUACIÓN DEL EMPLEADO

Nombre completo: ______________________ Fecha: __/__/__

Sección: ______________________ Puesto: ______________________

Cada factor fue dividido en el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado, asignando una sola calificación a cada factor, indique el valor de los puntos en la columna de la derecha.

Factores de evaluación	Grado					Puntos
1. Producción Evalúe el trabajo producido o la **cantidad** de servicios	1-2-3 Producción inadecuada	4-5-6 Producción apenas aceptable	7-8-9 Producción satisfactoria, pero sin nada de especial	10-11-12 Siempre mantiene una buena producción	13-14-15 Siempre da cuenta de un volumen realmente sobresaliente de servicio	
2. Calidad Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado	1-2-3 Comete demasiados errores y el servicio demuestra desorden y falta de cuidado	4-5-6 Generalmente satisfactorio, pero a veces deja a desear	7-8-9 En general trabaja con cuidado	10-11-12 Siempre hace bien su trabajo	13-14-15 Su trabajo demuestra cuidado excepcional	
3. Responsabilidad Evalúe la dedicación al trabajo y si brinda el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la supervisión necesaria para poder obtener los resultados deseados	1-2-3 Es imposible depender de sus servicios y necesita vigilancia constante	4-5-6 No siempre se puede contar con resultados deseados si no cuenta con bastante supervisión	7-8-9 Se puede depender de él (ella) aplicándole una supervisión normal	10-11-12 Tiene buena dedicación y basta con darle una pequeña directriz	13-14-15 Merece el máximo de confianza. No necesita supervisión alguna	
4. Cooperación. Actitud Pondere la voluntad para cooperar, la ayuda que presta a los colegas, la manera de acatar órdenes	1-2-3 Poco dispuesto a cooperar y constantemente demuestra falta de educación	4-5-6 A veces difícil de lidiar. Le falta entusiasmo	7-8-9 Generalmente cumple de buen talante lo que se le dice. Está satisfecho con su trabajo	10-11-12 Siempre dispuesto a cooperar y a ayudar a los colegas	13-14-15 Coopera al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus colegas	
5. Sentido común e iniciativa Considere el sentido común de las decisiones, la ausencia de instrucciones detalladas o las situaciones fuera de lo común	1-2-3 Siempre toma la decisión equivocada	4-5-6 Se engaña con frecuencia y es conveniente proporcionarle instrucciones detalladas	7-8-9 Demuestra razonable sentido común en circunstancias normales	10-11-12 Resuelve los problemas normalmente con un grado elevado de sentido común	13-14-15 En todas las situaciones piensa con velocidad y lógica. Siempre se puede confiar en sus decisiones	
6. Presentación personal Considere la impresión que la presentación personal del empleado produce en otros, su forma de vestir, su arreglo personal, su cabello, su barba, etcétera	1-2-3 Relajado. Descuidado	4-5-6 A veces descuida su aspecto	7-8-9 Normalmente está bien arreglado	10-11-12 Cuidadoso en su forma de vestir y de presentarse	13-14-15 Excepcional-mente bien cuidado y presentable	
					TOTAL DE PUNTOS	

Figura 9.7 *Evaluación del desempeño con el método de escalas gráficas con la utilización de puntos.*

1. Ventajas del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas

1. Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
2. Permite una visión integral y resumida de los *factores de evaluación*, o sea, las características del desempeño que son más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.
3. Simplifica enormemente el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado.

Nota interesante: Cómo manejar el método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas se debe emplear con sumo cuidado para evitar desviaciones tales como:

1. *Criterios nebulosos:* dado que los factores permiten distintas interpretaciones, resulta necesario emplear frases descriptivas que definan con precisión cada factor de la evaluación.
2. *Efecto de halo:* se entiende como la influencia que produce la impresión general que se tiene de un evaluado. Este efecto hace que el evaluador considere esta impresión general cuando evalúa cada factor.
3. *Tendencia central:* se refiere a la tendencia a evaluar todos los factores de la misma manera, provocando que todos merezcan la misma calificación.
4. *Benevolencia frente a rigor exagerado:* algunos evaluadores son benevolentes, mientras que otros son rigurosos. Esto implica subjetividad en la evaluación.
5. *Prejuicios:* es la tendencia de evaluar diferencias individuales, como edad, raza o sexo, que afectan la evaluación de las personas.

2. Desventajas del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas

1. No brinda flexibilidad al evaluador, quien se debe ajustar al instrumento, en lugar de que éste se ajuste a las características del evaluado.
2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones de acuerdo con su "campo psicológico". Esta interferencia subjetiva y personal, de orden emocional y psicológico, lleva a algunos evaluadores al *efecto del halo* o al *efecto de los estereotipos,* el cual conduce a los evaluadores a considerar que un empleado sobresaliente es óptimo en todos los factores. Este mismo efecto lleva a un evaluador muy exigente a considerar que todos sus subordinados son tolerables o débiles en todos los aspectos.
3. Tiende a caer en rutinas y estandarizar los resultados de las evaluaciones.
4. Necesita de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores.
5. Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de todos sus subordinados.

Nota interesante: Lista de control para la evaluación del desempeño

El sitio de Workforce (www.workforce.com) sugiere la siguiente lista de indicadores para evaluar el desempeño, en la que se considera la actitud, la habilidad para aprender, la calidad del trabajo y la forma de relacionarse:

Relaciones con otras personas
• excepcionalmente bien aceptado • trabaja bien con otros • va más allá de lo satisfactorio • cierta dificultad para trabajar con otros • trabaja mal con los demás

Juicio
• excepcionalmente maduro • por encima de la media al tomar decisiones • generalmente toma decisiones correctas • muchas veces peca de tener juicios inadecuados • evaluación negativa

Habilidad para aprender
• aprende velozmente • aprende con un mínimo de supervisión • aprendizaje medio • algo lento para aprender • evaluación negativa

Atención al cliente o consumidor

- sumamente adecuado a las necesidades
- brinda apoyo y es entusiasta
- satisfactorio
- inconsistente
- evaluación negativa

Negociación/solución de problemas

- excelente uso de los recursos
- identifica claramente problemas y soluciones
- requiere apoyo y supervisión
- incapaz de resolver conflictos o problemas

Actitud y desenvolvimiento en el trabajo

- enorme entusiasmo
- muy interesado y productivo
- no mucha iniciativa
- algo indiferente hacia los demás
- evaluación negativa

Independencia

- completamente independiente
- autonomía por encima de la media
- generalmente independiente
- algunas veces omiso o descuidado
- evaluación negativa

Calidad del trabajo

- trabajo excelente
- muy bueno
- calidad media
- debajo de la media
- calidad inferior
- evaluación negativa

Trabajo con la diversidad

- respeto y atención a las diferencias culturales
- reconoce patrones propios y de otros
- satisfactorio
- necesita mejorar
- falta de voluntad para aceptar a otros

Puntualidad

- excelente puntualidad
- satisfactoria
- regular
- evaluación negativa

Método de elección forzosa

El *método de elección forzosa* es un método de *evaluación del desempeño* desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que debían ser promovidos. El ejército estadounidense estaba preocupado por contar con un sistema de evaluación que neutralizara los efectos de *halo*, la subjetividad y el proteccionismo típicos del *método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas* al mismo tiempo que permitiera resultados de evaluación más objetivos y válidos. El método de *elección forzosa*, aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios y, más adelante, fue adaptado e implantado en varias empresas.[6]

6 BERKSHIRE, J.R. y R.W. HIGHLAND, "Forced-Choice Performance Rating: A Methodological Study", *Personnel Psychology*, 1953, núm. 6, pp. 355-378.

Factores de evaluación	Núm. de veces encontrado
Grupo I. Desempeño objetivo	
Cantidad de trabajo	44
Característica de trabajo	31
Grupo II. Conocimiento y desempeño del puesto:	
Conocimiento del puesto	25
Frecuencia	14
Puntualidad	12
Hábitos de seguridad	7
Buena administración interna	3
Grupo III. Características del individuo:	
Espíritu de cooperación	37
Digno de confianza	36
Iniciativa...	35
Inteligencia	27
Exactitud	17
Diligencia	14
Adaptabilidad	14
Actitud	14
Personalidad	13
Juicio	13
Aplicación	12
Liderazgo	10
Conducta	6
Desenvoltura	6
Salud	5
Aseo	5
Aspecto	4
Entusiasmo	4
Potencial	4

Figura 9.8 *Factores más utilizados para evaluar el desempeño, con base en una investigación de 50 empresas.*[7]

1. Características del método de elección forzosa

El *método de elección forzosa* consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama *elección forzosa.*

7 YODER, Dale, *Administração de pessoal e relações industriais,* São Paulo, Mestre Jou, 1959, p. 433.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Trabajador: ______________________________

Puesto: ______________________ Sección/Departamento: ______________

A continuación encontrará frases del desempeño combinadas en bloques de cuatro. En las columnas laterales, anote una “x” debajo del signo “+” para indicar la frase que mejor describe el desempeño del empleado y del signo “–” para la frase que menos define su desempeño. No deje ningún bloque sin marcar dos veces

	Núm.	+	–		Núm.	+	–
Sólo hace lo que le mandan	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Siempre tiene su archivo en orden	42		
Acepta críticas constructivas	03			Baja producción	43		
No produce cuando está bajo presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con terceros	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Duda para tomar decisiones	06			No se somete a influencias	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial para ser desenvuelto	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca es desagradable	48		
Caprichoso al brindar el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Se nota que “le gusta lo que hace”	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su servicio siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Impone su criterio al tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Se le debe llamar la atención regularmente	78		
Cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Siempre espera obtener un premio	40			Es de naturaleza un poco hostil	80		

Figura 9.9 *Evaluación del desempeño con el método de elección forzosa.*

La naturaleza de las frases varía bastante. Sin embargo, éstas se componen de dos formas:

a) Los *bloques* están formados por dos *frases* de significado *positivo* y dos de significado *negativo*. El supervisor o el evaluador, al juzgar al empleado, escoge la *frase* que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.

b) Los *bloques* están formados tan sólo por cuatro *frases* de significado *positivo*. El supervisor o el evaluador, al juzgar al empleado, escoge las frases que más se aplican al desempeño del evaluado.

Las *frases* que componen los conjuntos o *bloques* son seleccionadas por medio de un procedimiento estadístico que pretende comprobar si se ajustan a los criterios existentes en la empresa y a su capacidad de discriminación con base en dos índices: el *índice de aplicabilidad* (la medida en que la frase se aplica al desempeño) y el *índice de discriminación* (la medida en que la frase identifica el desempeño).

2. Ventajas del método de elección forzosa

El *método de elección forzosa* ofrece las siguientes *ventajas:*

1. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de la generalización (*efecto de halo)*.
2. Su aplicación es simple y no exige preparación previa de los evaluadores.

3. Desventajas del método de elección forzosa

El *método de elección forzosa* tiene las siguientes *desventajas:*

1. Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
2. Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan sólo en buenos, medios y malos, sin mayor información.
3. Cuando es empleado para fines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, etcétera.
4. No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación.

De vuelta al caso introductorio

Fábrica Textil Catalina

En fábrica textil Catalina, la evaluación del desempeño se hace empleando el método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas. Elisa Méndez quiere cambiarlo, pero debe convencer a la dirección de la empresa. Si usted estuviese en su lugar, ¿cómo presentaría las desventajas de esa metodología?

Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo

Es un *método de evaluación del desempeño* que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un *método de evaluación* más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.[8]

Uno de los problemas de la planeación y el desarrollo de los recursos humanos en una empresa es que se necesita la *retroalimentación de datos* relativos al desempeño de los empleados que se han admitido, integrado y capacitado. Sin esa *retroalimentación de datos,* el área encargada de los recursos humanos no estará en condiciones de medir, controlar y dar seguimiento a la idoneidad y eficiencia de sus servicios. En este sentido, el *método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo* ofrece una enorme gama de aplicaciones, pues permite evaluar el desempeño y sus causas, planear, con el supervisor inmediato, los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño existentes.[9]

1. Características del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo

El superior (jefe) se encarga de hacer la *evaluación del desempeño*, pero con la asesoría de un especialista (*staff)* en la materia. El especialista acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus subordinados, lo que explica el nombre de *investigación de campo*. A pesar de que la evaluación es *responsabilidad de línea* de cada jefe, resalta la *función de staff* al asesorarlos a cada uno.

El especialista en *evaluación del desempeño* aplica una *entrevista de evaluación* a cada jefe, de acuerdo con el siguiente orden:[10]

1. *Evaluación inicial:* el desempeño de cada trabajador es evaluado, de entrada, con alguna de las tres opciones siguientes:

---

8 WADSWORTH, Guy W., "Performance Appraisal", en WHISLER, Thomas L. y Shirley F. HARPER (eds.), Nueva York, Rinehart, Holt & Winston (s/f).

9 *Idem.*

10 LUCENA, María Diva da S., *Avaliação do desempenho*, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1976, p. 50.

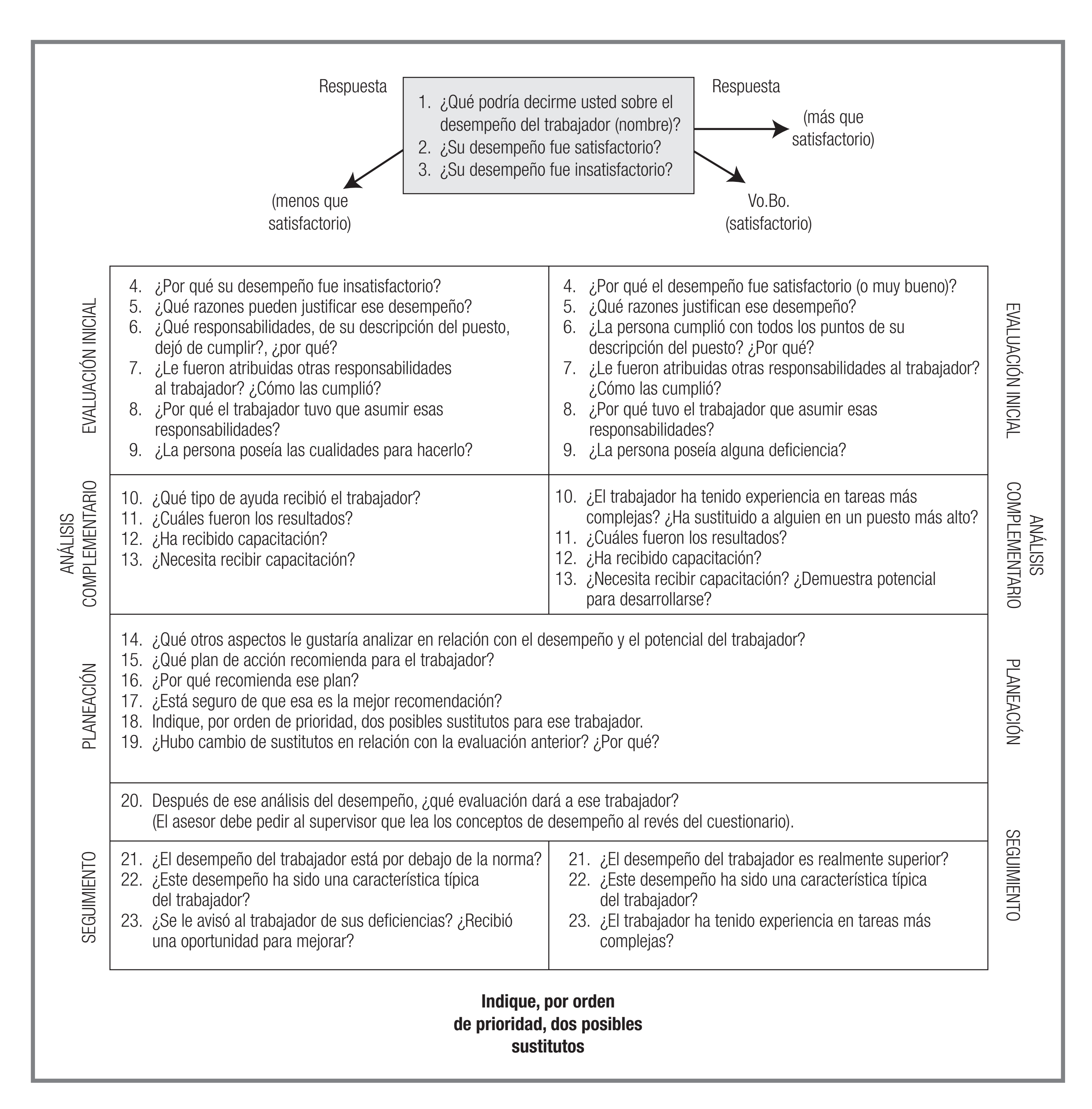


Figura 9.10 *Orden de la entrevista del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.*

desempeño más que satisfactorio (+)

desempeño satisfactorio (   )

desempeño menos que satisfactorio (–)

2. *Análisis complementario:* una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada trabajador es evaluado a profundidad por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe.

3. *Planeación:* una vez analizado el desempeño, se hace un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede involucrar:

   a) Asesoría al trabajador.
   b) Readaptación del trabajador.
   c) Capacitación.
   d) Despido y sustitución.

e) Promoción a otro puesto.

f) Retención del trabajador en el puesto actual.

4. *Seguimiento:* se entiende como la constatación o comprobación del desempeño de cada trabajador.

2. Ventajas del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo

El *método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo* proporciona las ventajas siguientes:

1. Cuando va precedida por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos que están bajo su responsabilidad, asimismo, de las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.
2. Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal.
3. Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta causas de su comportamiento y fuentes de problemas.
4. Permite una planeación de la acción capaz de remover los obstáculos y de mejorar el desempeño.
5. Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera y las demás áreas de actuación de la ARH.
6. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de *staff* en la evaluación del personal.
7. Es uno de los métodos más completos de evaluación.

3. Desventajas del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo

El *método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo* tiene las limitaciones siguientes:

1. Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación.
2. Lentitud del proceso provocada por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor.

Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos

Es un *método de evaluación del desempeño* simple, desarrollado por los técnicos de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial.[11]

1. Características del método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos

El *método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos* se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados *positivos* (éxito) o *negativos* (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados. Así, el *método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos* gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas.

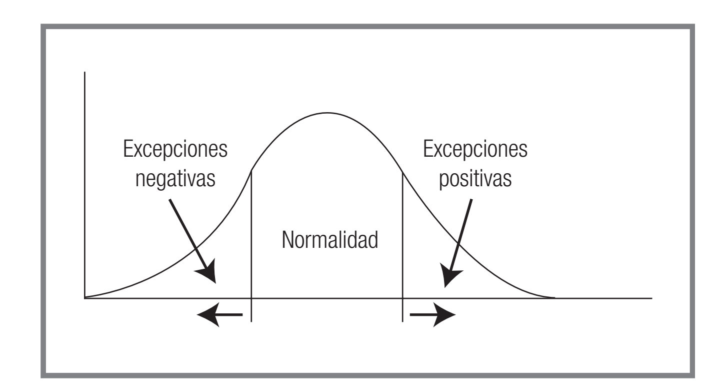


Figura 9.11 *Los incidentes críticos o excepcionales.*

Las excepciones positivas deben ser destacadas y empleadas con mayor frecuencia, mientras que las negativas deben ser corregidas o eliminadas.

11 El *método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos* fue introducido por Flanagan y Burns: FLANAGAN, J.C. y R.K. BURNS, "The Employee Performance Record: A New Appraisal and Development Tool", *Harvard Business Review*, 1955, núm. 5, pp. 95-102.

Lado rojo:			Lado azul:		
Fecha del hecho	Elemento	Incidente crítico negativo	Fecha del hecho	Elemento	Incidente crítico positivo

Factor de evaluación: **Productividad**

Elemento:	Elemento:
A. Trabajó con lentitud	A. Trabajó con velocidad
B. Perdió tiempo en el periodo de trabajo	B. Economizó tiempo al realizar el trabajo
C. No inició su tarea con celeridad	C. Inició de inmediato su nueva tarea

Figura 9.12 *Evaluación del desempeño con el método de incidentes críticos.*

***Nota interesante:* Las competencias individuales para el avance de la carrera**

Algunas empresas enumeran ciertas competencias administrativas que son necesarias para que las personas sigan una carrera dentro de la organización, por ejemplo:

- *Habilidades interpersonales:* se entienden como aquellas necesarias para trabajar en equipo, construir o liderar equipos y facilitar la integración de las personas.
- *Habilidades para resolver problemas:* analizar y utilizar planteamientos para resolver problemas.
- *Habilidades para comunicar:* saber expresarse verbalmente de forma articulada, hacer presentaciones y redactar con corrección.
- *Habilidades para planear y organizar:* ser hábil para administrar el tiempo y alcanzar objetivos.
- *Responsabilidad:* tomar la iniciativa, aceptar responsabilidades y tareas adicionales para el bien del grupo.
- *Asertividad:* ser capaz de comunicar de forma abierta y directa, demostrar confianza en uno mismo y prestar atención a las percepciones de otros.
- *Flexibilidad:* ser capaz de adaptarse a los cambios que sufre la organización, de aceptar nuevas ideas y de implementar nuevas maneras de hacer las cosas.
- *Juicio:* ser capaz de determinar el nivel adecuado de riesgo y la acción correcta, tomar decisiones significativas.

Método de comparación de pares

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar *factores de evaluación.* En tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un *factor de evaluación del desempeño.*

La figura 9.13, que se presenta a continuación, incluye a cuatro empleados: *A*, *B*, *C* y *D*, que han sido evaluados por pares empleando este método, dando por resultado una clasificación final en torno al indicador de evaluación del desempeño: **productividad**.

Comparación de los empleados en cuanto a la productividad:	A	B	C	D
A y B		X		
A y D	X			
C y D			X	
A y C	X			
B y C		X		
B y D		X		
Puntuación	2	3	1	0

Figura 9.13 *Evaluación mediante el método de comparación de pares.*

Dado que el sistema de comparación de pares es un proceso simple y poco eficiente, sólo es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

Método de frases descriptivas

Este método sólo difiere del *método de la elección forzosa* en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del su-

Núm.	Factores de evaluación del desempeño	Sí (+)	No (–)
1.	¿Tiene estudios suficientes para desempeñar el puesto?		
2.	¿Acostumbra estar alegre y sonriente?		
3.	¿Tiene experiencia en las actividades que está realizando?		
4.	¿Se opone a los cambios y no le interesan las ideas nuevas?		
5.	¿Tiene conocimiento de información y de procesos de producción que no deben llegar a terceros?		
6.	¿Desarrolla un trabajo complejo y presta atención a las instrucciones recibidas?		
7.	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?		
8.	¿Manifiesta interés por aprender cosas nuevas?		
9.	¿Su trabajo no requiere de más escolaridad?		
10.	¿Puede planear, ejecutar y controlar él solo las tareas?		
11.	¿Su aspecto, en general, es bueno y agradable frente a los contactos?		
12.	¿Exhibe concentración mental en sus actividades?		
13.	¿La atención en el trabajo exige que él esfuerce la vista?		
14.	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, principalmente al orden?		
15.	¿El resultado del trabajo tiene errores y no es satisfactorio?		
16.	¿Se recomienda un curso de especialización para que progrese en el trabajo?		
17.	¿Fuma?		
18.	¿Es desaliñado en su presentación personal y su forma de vestir?		
19.	¿Se cuida durante su trabajo y hace lo mismo con sus compañeros?		
20.	¿Si tuviera más conocimiento de los trabajos podría rendir más?		
21.	¿Observa con cuidado el desempeño de las máquinas con las que trabaja?		
22.	¿No se esfuerza demasiado al realizar las tareas?		
23.	¿Su producción es loable?		
24.	¿A pesar de que siempre hace lo mismo, no le molesta la repetición?		
25.	¿Tiene fama de que nunca tiene dinero en el bolsillo?		

Figura 9.14 *Método de las frases descriptivas.*

bordinado (señal "+" o "S") y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo "–" o "N").



***Nota interesante:* ¿Cuáles son los costos de las evaluaciones del desempeño?**

Las evaluaciones del desempeño pueden ser costosas y caras, no sólo debido al software adoptado, sino al tiempo que se invierte en:

- Preparar los modelos de evaluación.
- Diseñar e imprimir los manuales y los cuestionarios de evaluación.
- Definir los objetivos y las metas.
- Comunicar la metodología a los ejecutivos y administradores.
- Distribuir el material de evaluación a los evaluadores y a los evaluados.
- Capacitar a los evaluadores para que puedan hacer las evaluaciones y las entrevistas.
- Dirigir las evaluaciones.
- Dar seguimiento a las evaluaciones.
- Evaluar el resultado de las evaluaciones.
- Tomar medidas respecto a los resultados y los programas señalados.

Una investigación hecha por Distance Consultants en Estados Unidos estima que, en ese país, la evaluación del desempeño tiene un costo medio de 1 500 dólares por trabajador <www.workforce.com>.

Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño

La era de la información trajo dinamismo, cambio y competitividad. En ese contexto, la única alternativa de supervivencia que tienen las organizaciones es buscar la excelencia sustentada. Ésta es la base de la rentabilidad. Una de sus consecuencias fue la reducción de los niveles jerárquicos debido a las prácticas del adelgazamiento o *downsizing*, la cual disminuyó notablemente la distancia entre jefes y subordinados. Este acercamiento, debido a que se comprimió la jerarquía, trajo consigo, inevitablemente, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano, tanto en el ámbito del desempeño individual, como en el colectivo que se desprende del trabajo en equipo. Con esto, los complicados procesos estructurados y formalizados de la evaluación del desempeño están en desuso, actualmente prevalece el esfuerzo por una evaluación cualitativa de las personas, realizada de forma directa y sin depender de informes sucesivos, hasta llegar al responsable del manejo de la información y la toma de decisiones.

Por otra parte, las organizaciones buscan la excelencia por medio de inversiones en educación, capacitación y desarrollo de las personas, hoy consideradas talentos humanos que deben ser estimulados y desarrollados, y no sólo recursos humanos inercialmente disponibles. Sin embargo, de nada vale promover esos cambios conductuales sin la debida capacitación que oriente y motive a los principales agentes de esas transformaciones: las personas. Éstas deben ser el blanco de esas transformaciones y, al mismo tiempo, ellas son los sujetos activos que deben emprenderlas y ponerlas en práctica. Por otra parte, de nada sirve educar, capacitar y desarrollar a las personas si no se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño adecuado y capaz de indicar si las medidas tomadas son acertadas o no; es decir, que muestre si se está siguiendo la senda elegida y si ésta conducirá a los objetivos deseados. Es más, en un contexto ambiental en constante cambio y transformación, la evaluación del desempeño resulta mucho más necesaria para constatar continuamente los caminos para poder aplicar las eventuales correcciones o alteraciones. Esta detección de los ajustes necesarios opera en relación con las personas, los equipos, las áreas y, sobre todo, la empresa como un todo.



***Nota interesante:* Los cambios organizacionales afectan al modelo de evaluación del desempeño**

Además de esas influencias, el curso de la evaluación del desempeño ha estado marcado por otros dos factores importantes. El primero de ellos fue la gradual sustitución de la organización dividida por funciones y departamentos, por otra constituida por procesos o por equipos, lo cual ha alterado los sistemas de indicadores y de mediciones dentro de las empresas. El segundo fue la participación de los trabajadores en los resultados de las empresas, la cual requiere un sistema de mediciones y de indicadores que permita negociaciones francas y objetivas entre ellos y sus administradores. En muchas empresas se percibe la falta de indicadores del desempeño, así como el empleo desordenado de diversos indicadores dispersos e inconexos que no ofrecen la visión global que se necesita.

En este contexto, las principales tendencias de la evaluación del desempeño son:

1. *Los indicadores suelen ser sistémicos,* visualizan a la empresa como un todo y forman un conjunto homogéneo e integrado que privilegia todos los aspectos importantes o relevantes. En principio, éstos deben desprenderse de la planeación estratégica de la compañía, la cual debe definir qué se medirá, cómo y cuándo. Un efecto de cascada facilita la localización de metas y objetivos de los diversos departamentos y niveles jerárquicos involucrados. En la medida de lo posible, los indicadores deben estar ligados a los principales procesos empresariales y dirigidos hacia el cliente interno o externo.
2. *Los indicadores suelen ser seleccionados y escogidos con distintos criterios de evaluación*, esto depende de que sean para premiaciones, remuneración variable, participación en los resultados, promociones, etc. Es difícil que un único indicador sea lo bastante flexible y universal como para servir por igual para criterios diferentes. De ahí la necesidad de identificar los indicadores adecuados para cumplir con cada uno de los criterios específicos.
3. *Los indicadores suelen ser escogidos en conjunto* para evitar posibles distorsiones y para no afectar otros criterios de evaluación. Es el caso de las comisiones de los vendedores que se calculan sólo sobre las ventas realizadas y que no consideran la rentabilidad del producto vendido, conducen a que el vendedor se esfuerce sólo por vender aquellos productos que tienen mayor valor por unidad, y dejan a un lado los demás productos de la línea. Existen cuatro tipos principales de indicadores:

   a) *Indicadores financieros:* los relacionados con elementos financieros, como flujo de caja, utilidad, rendimiento sobre la inversión, relación costo-beneficio.
   b) *Indicadores ligados al cliente:* como satisfacción del cliente (interno o externo), tiempo de entrega de pedidos, parte abarcada del mercado, competitividad en precio o calidad.
   c) *Indicadores internos:* como tiempo del proceso, índices de seguridad, índices de trabajo que se deben repetir, ciclo del proceso.
   d) *Indicadores de innovación:* como desarrollo de nuevos procesos, nuevos productos, proyectos de mejoras, mejora continua, calidad total, investigación y desarrollo.

   La evaluación del desempeño está cada vez más apoyada en la adopción de *índices de referencia* objetivos que permitan enmarcar mejor el proceso, como:

   a) Indicadores del desempeño global (de toda la empresa).
   b) Indicadores del desempeño grupal (del equipo).
   c) Indicadores del desempeño individual (de la persona).

   El propósito es establecer marcos de referencia que sirvan para la comparación y para establecer nuevas metas y los resultados que se deben alcanzar, y que permitan una visión global del proceso.

4. *Evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de recursos humanos.* La organización busca identificar aquellos talentos que serán los encargados y los responsables del resultado final global de sus unidades de negocios. La evaluación del desempeño continúa y complementa el trabajo de los procesos de integración de recursos humanos, porque monitorea y localiza a aquellas personas que tienen las características adecuadas para los negocios de la organización. Además, es un complemento para los procesos de inducción de personal porque indica si las personas están bien integradas a sus puestos y tareas. Asimismo, complementa los procesos de retención, porque indica el desempeño y los resultados alcanzados. Del mismo modo, complementa los procesos de desarrollo porque indica los puntos fuertes y débiles, el potencial que debe ser ampliado y las fragilidades que deben ser corregidas. También complementa los procesos de monitoreo y control porque proporciona retroalimentación a las personas. Así, la evaluación del desempeño adquiere un papel extremadamente importante porque es la llave que integra las prácticas de los recursos humanos. Se trata de un proceso que sirve para ligar los demás procesos de la administración de recursos humanos.
5. *Evaluación del desempeño por medio de procesos simples y no estructurados,* es decir, se excluyen los antiguos rituales burocráticos basados en llenar cuestionarios y de comparación en la que se emplean factores de evaluación genéricos y muy amplios. Esto significa que la evaluación del desempeño deja de ser burocrática y reglamentada. Por lo general, la evaluación no estructurada y flexible es realizada por los ejecutivos de nivel inmediatamente superior, por medio del contacto directo y cotidiano con las personas implicadas en el proceso. La evaluación es resultado de un entendimiento entre el evaluador y el evaluado, y no procede del juicio contundente del superior respecto al comportamiento del trabajador. Es casi una negociación, en el sentido de que las dos partes

Evaluación del desempeño como integrador de las prácticas de la administración de recursos humanos		
→	Procesos de integración de recursos humnos →	Monitorear y localizar a las personas que tienen características adecuadas para los negocios de la empresa.
→	Procesos de inducción →	Indicar si las personas están bien integradas a su puesto y tareas.
→	Procesos de evaluación del desempeño →	Indicar el desempeño y los resultados alcanzados.
→	Procesos de capacitación y desarrollo →	Indicar los puntos fuertes y débiles, las potencialidades que deben ser ampliadas y las fragilidades que deben ser corregidas.
→	Procesos de monitoreo →	Proporcionar retroalimentación a las personas respecto a su desempeño y potencial.

Figura 9.15 *Evaluación del desempeño como integrador de las prácticas de la administración de recursos humanos.*

intercambian ideas e información, lo cual da por resultado un compromiso conjunto: por una parte, el de brindar las condiciones necesarias para el crecimiento profesional y, por la otra, el de alcanzar determinados objetivos o resultados. Los cambios son tanto en la forma como en el contenido del proceso. Así, los viejos métodos de las escalas gráficas, de la elección forzosa, de la investigación de campo, de los incidentes críticos, etc., se están reformulando completamente para llegar a una nueva forma que satisfaga las nuevas exigencias.

6. *Evaluación del desempeño como forma de retroalimentación de las personas.* La evaluación se convierte en un poderoso instrumento de retroalimentación de información, o sea de "retroinformación" de las personas, para proporcionarles orientación, autoevaluación, autodirección y, por consiguiente, autocontrol, sea en lo tocante a la educación de las personas, capacitándolas para que puedan alcanzar mejor los objetivos propuestos, sea en relación con la participación en los resultados, como forma de incentivo y refuerzo de lo obtenido.



Nota interesante: ¿Y la multifuncionalidad?

Tanto la informática (que se caracteriza por la automatización de las oficinas) como la automatización industrial (que se caracteriza por la automatización de los procesos de producción), principalmente para las tareas simples y repetitivas, prescinden de la especialización profesional y buscan gradualmente la generalidad y la multifuncionalidad. Las tareas dejan de ser repetitivas y musculares para, poco a poco, convertirse en mentales, innovadoras y cambiantes. Los puestos dejan de ser individualizados y limitados socialmente para convertirse en otros socialmente interdependientes y con fuerte vinculación grupal. Ahora se opta por las relaciones interpersonales y el espíritu de equipo.

En este contexto, la evaluación del desempeño adquiere un sentido más amplio y envolvente, con la inclusión de nuevos aspectos, tales como:

1. *Competencia personal:* entiéndase como la capacidad de la persona para aprender y absorber nuevos conocimientos y distintas habilidades.

2. *Competencia tecnológica:* como la capacidad para asimilar el conocimiento de las distintas técnicas que se necesitan para el desempeño general y la multifuncionalidad.
3. *Competencia metodológica:* como la capacidad para emprender y la iniciativa para resolver problemas de diversa índole. Algo como un espíritu emprendedor que resuelve problemas de forma espontánea.
4. *Competencia social:* como la capacidad para relacionarse eficazmente con distintas personas y grupos, así como para desarrollar trabajos en equipo.

Las personas generalmente consiguen reunir distintas dosis de cada una de estas competencias y deben contar con retroalimentación suficiente para poder diagnosticar y desarrollar sus propias competencias.

7. *La evaluación del desempeño requiere que se midan y comparen algunas variables individuales, grupales y organizacionales*. Para no caer en la subjetividad o en la falta de criterios, el sistema de evaluación del desempeño se debe apoyar en un amplio marco de referencia que fortalezca la congruencia de todos los aspectos.
8. La evaluación del desempeño cada vez le da más importancia a los resultados, a las metas y a los objetivos que al comportamiento mismo. Los medios están cediendo terreno a los fines alcanzados o que se pretenden alcanzar. Los medios corren por cuenta de las personas que los escogen libremente de acuerdo con sus preferencias o habilidades personales. Los fines se convierten en el parámetro de evaluación para recompensar un trabajo excelente. Lo que cuenta es un desempeño eficaz, en lugar de uno eficiente. Las organizaciones que tienen un gran desempeño procuran, de forma constante y sobresaliente, crear las condiciones ideales para obtener y mantener un gran desempeño de sus trabajadores. No se trata de una simple coincidencia. Resaltar los resultados, las metas y los objetivos establecidos de manera clara, unívoca y simple da lugar a tres vertientes: la reducción de la burocracia, la evaluación hacia la cima y la autoevaluación.

   a) *La reducción de la burocracia* se presenta cuando la evaluación del desempeño deja a un lado el exceso de papeleo y de cuestionarios que antes representaban un verdadero dolor de cabeza para los ejecutivos. La burocracia ha volado por los aires. La evaluación se ha convertido en algo simple y relajado, exento de formalismos exagerados y de criterios complicados y genéricos, provenientes de alguna área centralizadora y burocrática. Ahora se trata de constatar cuáles de los objetivos formulados han sido alcanzados y de saber cómo se podría mejorar el desempeño, de modo que las metas y los resultados sean cada vez más altos. Cuál es el resultado que se ha alcanzado y qué participación obtendrán el individuo o el grupo que lo hicieron. Esto deja a las personas en libertad para escoger sus propios medios y para emplear mejor sus habilidades individuales y sociales.

   b) *Evaluación hacia la cima*. A diferencia del caso en que el subordinado es evaluado por el superior, la evaluación hacia la cima representa la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe al gerente, si éste ha proporcionado al equipo los medios para alcanzar sus objetivos y cómo podría mejorar la eficacia del equipo y sus resultados. La evaluación hacia la cima permite al grupo negociar e intercambiar con el gerente nuevos planteamientos en torno al liderazgo, la motivación y la comunicación que hagan que las relaciones de trabajo sean más libres y eficaces. El mando arbitrario del superior es sustituido por una nueva forma de actuación democrática, consultiva y participativa.

   c) *La autoevaluación* constituye la tercera vertiente: cada persona puede y debe evaluar su desempeño como medio para alcanzar las metas y los resultados fijados, y para superar las expectativas. Debe saber cuáles son las necesidades y las carencias personales para poder mejorar el desempeño, cuáles son sus puntos fuertes y débiles, su potencial y sus fragilidades, así, sabrá lo que debe reforzar para mejorar increíblemente los resultados de las personas y de los equipos implicados.

9. *La evaluación del desempeño ahora está íntimamente relacionada con la noción de las expectativas:* ahora existe una relación entre las expectativas personales y los premios que se desprenden del nivel de productividad del individuo. Se trata de una teoría de la motivación que considera que la productividad es un resultado intermedio en la cadena que conduce a los resultados finales deseados, como el dinero, la promoción, el apoyo del gerente, la aceptación del grupo, el reconocimiento público, etc. Todo se ubica dentro del modelo situacional de las expectati-

vas, que busca elevar el grado de valor positivo de la productividad y la calidad en el trabajo. Se trata de elevar el grado de instrumentalidad que la excelencia tiene en el comportamiento laboral. Esto significa "grabar en la cabeza de las personas" que la excelencia en el desempeño trae beneficios para la organización, pero también, y sobre todo, beneficios para las personas implicadas.

De este modo, resulta necesario vincular los resultados de la evaluación del desempeño con incentivos a corto plazo, como la remuneración variable o los sistemas de incentivos. Es un sistema de flexibilización que no representa costos adicionales para la organización, sino que se trata de un tipo de participación de las personas en los resultados alcanzados y en la consecución de los objetivos formulados.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre: ______________________ Fecha: ___/___/___

Puesto: Sección/Departamento: ______________________

Defina sucintamente cada punto, además califíquelo de acuerdo con el siguiente criterio	Criterio	Óptimo	Encima de la media			Media			Abajo de la media			Nulo
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	

I. Desempeño de la función

CALIFICACIÓN

1. **Producción:**
Cantidad de trabajo ejecutado normalmente ______________ ______ (_______)

2. **Calidad:**
Exactitud y orden del trabajo ______________ ______ (_______)

3. **Conocimiento del trabajo:**
Grado de conocimiento de sus tareas ______________ ______ (_______)

4. **Cooperación:**
Actitud hacia la empresa, los jefes y los colegas______________ ______ (_______)

II. Características individuales

1. **Comprensión:**
Grado de percepción de problemas, hechos y situaciones ______________ ______ (_______)

2. **Creatividad:**
Capacidad para efectuar ideas productivas ______________ ______ (_______)

3. **Realización:**
Capacidad para efectuar ideas propias o ajenas______________ ______ (_______)

III. Evaluación suplementaria

1. **Ajuste general a las funciones:**
Adecuación y desempeño de la función______________ ______ (_______)

2. **Proceso funcional:**
Grado de desarrollo en la función ______________ ______ (_______)

3. **Asistencia y puntualidad:**
Responsabilidad en cuanto a horarios y deberes______________ ______ (_______)

4. **Salud:**
Estado general de salud y disposición para el trabajo ______________ ______ (_______)

Figura 9.16 *Evaluación del desempeño con el método mixto.*



Nota interesante: Flexibilizar la evaluación del desempeño

Con todas esas tendencias, la evaluación del desempeño —que era burocrática, rutinaria, repetitiva y limitada—, ahora es flexible, no estructurada o también semiestructurada, pero conserva una gran libertad de forma y contenido. Lo que importa es dirigir los esfuerzos de las personas hacia objetivos capaces de servir al negocio de la empresa y a los intereses individuales de las personas, mediante la mejor forma posible para integrar los objetivos de la organización y de los individuos, sin conflictos y reforzando la posición de que la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un importante medio para mejorar e impulsar el comportamiento de las personas.

De vuelta al caso introductorio

Fábrica Textil Catalina

Elisa Méndez quiere dinamizar y flexibilizar la evaluación del desempeño en la Fábrica Textil Catalina. ¿Cómo podría convencer a la dirección de la empresa de que adopte un sistema democrático, participativo e incluyente?

Administración del plan de carrera

Cada vez son más las personas que están asumiendo la responsabilidad total de sus propias carreras. Las empresas ofrecen las oportunidades y el impulso para aprender, lo que permite a las personas avanzar. La TI ofrece técnicas para el desarrollo personal, las cuales permiten a los individuos asumir cada vez más la administración de sus propias carreras y de su propio desarrollo personal. Como los cambios son los que conducen a la evolución de las calificaciones necesarias, los trabajadores de todos los niveles están asumiendo el compromiso de confirmar que poseen dichas calificaciones, el conocimiento y las competencias exigidas, tanto para su puesto actual como para otros futuros. Actualmente, la capacidad para administrar la propia vida profesional es considerada una competencia adquirida y necesaria para respaldar el resto de las competencias que exige el mundo de los negocios. Las empresas ayudan a los administradores a administrar su propia carrera con la creación de centros virtuales de desarrollo de la carrera, en los cuales aprenden las técnicas que necesitan para ser candidatos afines a su puesto actual o a uno futuro en la organización. Esta infraestructura garantiza el aprendizaje continuo y la constante reeducación.

Nota interesante: Las siete claves del desempeño[12]

La excelencia del desempeño surge, de forma natural, cuando las personas comparten la misma misión y cuando coinciden en los principios que las orientan. Covey habla de siete claves para conseguir que las misiones y objetivos de los líderes y los seguidores sean los mismos:

1. *Gozar de atribuciones:* se trata de despertar la fuerza y la energía interior de las personas de manera que satisfagan cuatro necesidades: 1) Vivir (la necesidad física de tener comida, ropa, casa, dinero y salud), 2) Amar (la necesidad social de relacionarse con otras personas, pertenecer, amar y ser amado), 3) Aprender (la necesidad mental de tener un sentido de propósito y de congruencia, de progresar y de contribuir), 4) Legar (la necesidad espiritual de dejar un legado, algo significativo que sea muestra de una existencia marcada por la realización y la integridad). Si una o más de estas necesidades no son atendidas, acabamos por sentirnos incompletos y reducimos nuestra calidad de vida.
2. *Acuerdos del desempeño para ganar-ganar:* es preciso esclarecer al evaluado cuáles son las expectativas en torno al trabajo, o sea, los resultados deseados. Sin embargo, esto no quiere decir que sea necesario especificar métodos o medios: se señalan directrices o principios, pero se permite que los procedimientos sean flexibles. Se hace una relación de los recursos disponibles, pero sin contar cuáles debe utilizar la persona. Por último, se definen indicadores de desempeño, límites de responsabilidad, parámetros de remuneración y consecuencias.

---

12 COVEY, Stephen, "As sete chaves para o desempenho", *Você, S.A.*, abril de 2000, núm. 22, pp. 112-113.

Estos acuerdos dejan atrás la orientación de "control" y optan por una orientación de "liberación", lo que brindan a la persona la oportunidad de ejercer iniciativas de manera responsable, despiertan la creatividad y los talentos latentes. Así, ganan las dos partes, el líder y el liderado.

3. *Nuevo papel del líder:* ofrecer apoyo, ayuda, capacitación y resolución de problemas. Se basa en cuatro preguntas fundamentales: 1) ¿Cómo marcha su trabajo?, 2) ¿Qué está usted aprendiendo?, 3)¿Cuáles son sus objetivos?, 4) ¿Cómo puedo ayudarle? El líder no asume el problema, sino que ofrece ayuda, crea condiciones de confianza, genera acuerdos de desempeño.
4. *Retroalimentación de 360º:* los líderes, así como todos los miembros de la organización, se deben someter a la *retroalimentación* de 360º y recibir una evaluación anónima de su desempeño, que incluya la opinión de sus colegas, subordinados, clientes y proveedores.
5. *Autoevaluación y evaluación del equipo:* cuando las personas gozan de atribuciones, trabajan con acuerdos de desempeño y se dirigen con base en la *retroalimentación* tienen más capacidad para evaluar su propio desempeño.
6. *Remuneración basada en el valor agregado:* en un ambiente de desempeño óptimo, de motivación interna y de acuerdos de desempeño para aganar-ganar, las personas y los equipos incluso pueden decidir su propia remuneración con base en el principio del valor agregado. Ahí donde existe un grado elevado de confianza y de respeto por los acuerdos de desempeño, las personas y los equipos son capaces de decidir con más eficiencia cuál será su remuneración.
7. *Iniciativa:* los grados de iniciativa de las personas pueden cambiar cuando éstas aumentan su capacidad, madurez y confianza. Los niveles de iniciativa son seis: 1) Esperar hasta ser llamado, 2) Preguntar, 3) Recomendar, 4) Actuar e informar inmediatamente, 5) Actuar e informar periódicamente, 6) Actuar uno solo. Lo importante es combinar el grado de iniciativa con la capacidad de cada persona.

La entrevista de evaluación del desempeño

Comunicar el resultado de la evaluación al evaluado es un punto fundamental de todos los *sistemas de evaluación del desempeño*. De nada sirve la evaluación si el principal interesado, la propia persona, no tiene conocimiento de ella. Es necesario darle a conocer la información relevante y significativa de su desempeño, para que pueda alcanzar los objetivos plenamente. La *entrevista de evaluación del desempeño* sirve para esta comunicación.

Los propósitos de *la entrevista de evaluación del desempeño son*:[13]

1. Brindar al evaluado las condiciones necesarias para que mejore su trabajo, comunicar en forma clara e inequívoca cuál es su patrón de desempeño. La entrevista brinda al evaluado la oportunidad de conocer y aprender lo que el superior espera de él en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo, así como también de comprender las razones de esos estándares de desempeño. Se trata de las reglas del juego, que sólo podrá ser jugado debidamente cuando todos los jugadores comprendan sus reglas.
2. Dar al evaluado una idea clara de cómo desempeña (*retroalimentación*) el trabajo, destacar sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares de desempeño esperados. Muchas veces, el evaluado considera, subjetivamente, que está trabajando bien o tiene una idea distorsionada respecto al desempeño ideal. Es necesario que sepa lo que el superior piensa de su trabajo para poder modificar y ajustar su desempeño a los patrones o estándares esperados.
3. Discutir ambos (evaluador y evaluado) las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado, quien debe comprender cómo podrá mejorar su desempeño y participar activamente con las medidas tomadas para conseguir esa mejoría.
4. Crear relaciones personales más fuertes entre evaluador y evaluado, que ofrezcan las condiciones para que ambos hablen francamente sobre el trabajo, cómo lo está desarrollando y cómo podría mejorarlo e incrementarlo. La intensa comprensión de persona a persona es el factor básico para el desarrollo de relaciones humanas fuertes y sólidas.
5. Eliminar o reducir las discordancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando las personas no reciben una asesoría planeada y orientada.

---

13 PLANTY, Earl G. y Carlos E. EFFERSON, "Counseling Executives After: Merit Rating or Evaluation", en DOOHER, M.J. y V. Marquis (eds.), *The Development of Executive Talent*, Nueva York, American Management Association, 1953.

El evaluador debe tener habilidad para presentar los hechos y lograr que el evaluado, al terminar la *entrevista*, salga persuadido de la determinación para desarrollarse y ajustar su desempeño en el nivel exigido, así como consciente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño. El éxito de la *entrevista de evaluación* depende de muchos factores y debe ser preparada de modo que el evaluador sepa de antemano lo que dirá al evaluado y cómo lo hará. El evaluador debe considerar dos cosas importantes:

1. Todo evaluado tiene aspiraciones y objetivos personales y, por más elementales que sean sus funciones dentro de la organización, debe ser considerado una persona individual y diferente de las demás.
2. El desempeño debe ser evaluado en función del trabajo del evaluado, así como de la orientación y las oportunidades que recibió del evaluador.

***Nota interesante:* Razones por las que una evaluación del desempeño no funciona**

1. El evaluador no cuenta con suficiente información sobre el desempeño del evaluado.
2. Los estándares de evaluación del desempeño no son claros ni definidos.
3. El evaluador no considera que la evaluación es algo serio.
4. El evaluador no está preparado o capacitado para la evaluación o para la entrevista.
5. El evaluador no es honesto ni sincero en la entrevista de evaluación.
6. El evaluador no tiene habilidades personales para evaluar el desempeño de las personas.
7. El evaluado no recibe retroalimentación adecuada sobre su desempeño.
8. Los recursos no son suficientes para proporcionar recompensas al buen desempeño.
9. No hay una explicación eficaz sobre el desarrollo personal del evaluado.
10. El evaluador emplea un lenguaje ambiguo y poco claro en el proceso de evaluación

Resumen

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los puestos que ocupan. A pesar de ser una responsabilidad de línea, en algunas empresas es una función de *staff*; la evaluación del desempeño puede ser responsabilidad del supervisor directo, del propio empleado o incluso de una comisión de evaluación, lo cual depende de los objetivos de ésta. Los principales métodos de evaluación del desempeño son: *a*) escalas gráficas; *b*) elección forzosa; *c*) investigación de campo; *d*) comparación de pares; *e*) frases descriptivas; y *f*) métodos mixtos. En el caso de todos estos métodos, la entrevista de evaluación del desempeño con el empleado evaluado constituye un punto principal del sistema; es la comunicación que sirve de retroalimentación (*feedback*) y que reduce las discordancias entre el superior y el subordinado.

Caso

Texas Instruments, ganadora del premio Baldrige a la calidad[14]

La evaluación del desempeño también se debe hacer considerando a la empresa como un todo. El Premio Baldrige a la Calidad es la más alta distinción que el gobierno de Estados Unidos concede a una empresa cada año. Su objetivo es pedagógico: enseñar a las demás empresas cómo las premiadas se volvieron excelentes en lo que hacen. Se puede aprender mucho del ejemplo que ofrecen las empresas que han ganado el Baldrige. Las empresas brasileñas pueden hacer un ejercicio de revisión y corregir algunos aspectos y condiciones partiendo del análisis de lo que hicieron las empresas estadounidenses que concursaron y lograron ganar el Premio Baldrige.

Muchas empresas han concursado por el famoso premio sin tener éxito en su intento. Sin embargo, las que supieron atender las recomendaciones de los examinadores lograron llegar a él. Es el caso de la unidad de negocios de Texas Instruments (Texas Instruments Incorporated’s Defense Systems & Electronics Group, DSEG) responsable de crear y producir sofisticados sistemas de defensa y tecnología electrónica. Con 15 000 trabajadores repartidos en 10 insta-

14 Basado en KJERNAN, Matthew J., *The Eleven Commandments of 21st Century Management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1996, pp. 200-203.

laciones ubicadas en el estado de Texas, el DSEG fue el primer negocio dedicado a la defensa militar que ganara el Premio Baldrige en Estados Unidos.

Los ejecutivos de la empresa percibieron que los criterios del Baldrige podrían servir como normas o plantillas para diseñar sus procesos de calidad y para enfocar hacia ellos todas las actividades de la empresa. Vieron que los criterios del premio podrían funcionar como una base o "catecismo" para toda la organización. Durante un año asistieron a los seminarios sobre el Baldrige, procuraron aprender sus criterios e involucraron en este afán a los demás ejecutivos claves de la empresa. Cuando pensaron que habían aprendido el sistema, empezaron a instituir los esquemas modelo del Baldrige. El vicepresidente de calidad asegurada escogió a los principales ejecutivos de cada función organizacional de la empresa, para que éstos se encargaran de dirigir las cosas, a lo que él llamó la "miniaplicación" de los criterios del Baldrige, dentro del ámbito específico de sus respectivas áreas. Todas las áreas de la empresa (producción, ingeniería, recursos humanos, contabilidad, contratación y todas las funciones de apoyo) hicieron un esquema específico de la miniaplicación de los criterios del Baldrige. Con esas miniaplicaciones (que eran como una especie de interpretación del esquema modelo) y con el gradual aprendizaje del proceso, cada una de las áreas pasó a elaborar sus propios informes de evaluación y retroalimentación, así como a desarrollar los planes de acción para elevar sus planes individuales para mejorar la calidad. Tras evaluar los resultados de esas miniaplicaciones, la empresa sintió que estaba preparada para competir y, por primera vez, se inscribió formalmente al Baldrige. El informe de evaluación y retroalimentación de los examinadores coincidía con la autoevaluación interna hecha por la empresa. Sin embargo, en muchos aspectos, el informe les abrió los ojos ante áreas que no habían hecho un esfuerzo concentrado por mejorar. La empresa perdió la partida.

A partir de ese primer informe de evaluación y retroalimentación, el equipo de mejora y calidad, compuesto por el presidente y su *staff,* desarrolló las cinco acciones orientadoras (los llamados cinco motores) que debían guiar y acelerar la jornada de calidad de la empresa, a saber:

- Satisfacción del cliente.
- Grandes objetivos.
- *Benchmarking.*
- Trabajo en equipo y delegación de la autoridad (*empowerment*)
- Integración de la calidad total.

La empresa consideró que se debía inscribir nuevamente al premio, porque éste funcionaba como un impulso energético y proporcionaba una evaluación y una retroalimentación fundamentales para seguir el camino del cambio. El cuestionario formal de 75 páginas del Baldrige, en el cual un equipo de examinadores imparciales habían hecho una evaluación profunda y detallada de la organización, no tuvo sustituto.

La empresa se inscribió por segunda vez, así, la evaluación y retroalimentación de los examinadores confirmó que los cinco motores de las mejoras estaban colocando a la empresa en el camino correcto. Sin embargo, la velocidad y los resultados todavía no eran suficientes. Había áreas que necesitaban mejorar. De nueva cuenta, la empresa volvió a analizarse, después de trabajar para mejorar esas áreas, se inscribió al Baldrige por tercera vez. En esta ocasión con toda su fuerza, ¡y se llevó el premio!

La dirección de la empresa utilizó los cinco motores para orientar su jornada de mejoras continuas:

1. *Satisfacción del cliente*

Una de las lecciones que la empresa aprendió con los informes de evaluación y retroalimentación de los examinadores fue la importancia que tienen los procesos empresariales. Todas las personas de la empresa deben comprender perfectamente que ésta necesita de procesos realmente excelentes para:

- Comprender los intereses y las necesidades de los clientes.
- Evaluar y obtener retroalimentación que indique la tendencia de los intereses y las necesidades de los clientes.
- Evaluar la satisfacción de los clientes e identificar sus áreas de insatisfacción.

A continuación, la empresa realizó investigaciones sobre los clientes y un equipo de trabajo orientado hacia la satisfacción del cliente empezó a funcionar como un tercero, con el objeto de investigar a fondo las necesidades y los intereses de éstos. La investigación se hace dos veces al año y sirve de base para mejorar los procesos de los servicios al cliente de la organización.

2. *Grandes objetivos*

Una de las debilidades fue la necesidad de contar con objetivos más amplios. Los existentes eran restringidos y estaban poco relacionados entre sí. De este modo, la empresa definió dos grandes obje-

tivos. El primero de ellos fue cumplir con las seis sigmas (*Six Sigma*) de la calidad de los productos o servicios.

Las seis sigmas representan el nivel de variación que puede tener un proceso, medido en términos de desviación de la norma, y se define como un 99.9997% de ausencia de defectos. Esto significa alcanzar un volumen de defectos inferior a tres o cuatro unidades o piezas por cada millón de ellas. Cuando el grupo estableció las seis sigmas como un objetivo básico, el equipo de la alta gerencia acudió personalmente a Motorola, donde se había desarrollado este concepto originalmente, y participó en todos los seminarios en los que se debatía el tema. A su regreso, los 1 500 trabajadores del grupo recibieron reentrenamiento sobre las seis sigmas. El DSEG obtuvo una licencia para utilizar el material de capacitación de Motorola y los gerentes de la empresa recibieron una invitación para ver sus fábricas y ayudar a implementar el proceso de capacitación. Todos los trabajadores recibieron una capacitación intensiva para poder alcanzar ese objetivo colectivamente.

El segundo gran objetivo fue acortar el ciclo de tiempo. Si el grupo analizaba los procesos para localizar fuentes de errores o defectos, existiría la posibilidad de eliminar etapas que no agregaban valor y, así, reducir la extensión del ciclo de tiempo. La reducción de éste se convirtió en una preocupación constante de todos los funcionarios de la organización.

3. *Benchmarking*

El equipo de calidad de la empresa fue a Xerox para aprender su planteamiento de *benchmarking (compararse con los mejores del mercado)*. En esa ocasión, la empresa ya contaba con una red que practicaba el *benchmarking* en 80 procesos diferentes con otras compañías del mercado y, en contrapartida, una gran cantidad de compañías practicaba el *benchmarking* con ella. El objetivo básico del Premio Baldrige es ayudar a aprender y a compartir con otras empresas y competidores directos todo lo que puede ser aprendido. Esto fue lo que estimuló la aplicación del *benchmarking* en la organización.

4. *Trabajo en equipo y delegación de autoridad* (empowerment)

Uno de los principales elementos de la *administración de la calidad total* (ACT) es involucrar a todo el mundo en la actividad empresarial. El principal medio para instituir esta política, tanto en la cima como en la base, es el trabajo en equipo. La empresa se deshace del organigrama tradicional de la estructura jerárquica para emplear una extensa red de equipos interrelacionados. Esta red de equipos comienza en la cima, donde el presidente lidera un equipo de mejora de la calidad para toda la empresa. Cinco miembros del equipo actúan como líderes de cada uno de los cinco equipos de mejoras, que son los motores de la calidad. Cerca de 1 900 equipos de administradores y trabajadores actúan en la empresa. El trabajo dejó de ser individualizado y limitado, para convertirse en un verdadero ejercicio social de intercambio de ideas y experiencias.

5. *Integración de la calidad total*

El propósito del impulso por la calidad total fue ir adaptando gradualmente a la empresa a los criterios del Baldrige, colocarla en el mapa de la calidad y extender esa preocupación a toda la organización. El secreto fue involucrar a todos los trabajadores de la empresa en la búsqueda de la calidad en todos los niveles, en todas las áreas y en todos los momentos. Sin embargo, la empresa quería mejorar cada vez a mayor velocidad que sus contrincantes. Así, empezó a utilizar los criterios del Baldrige para hacer una evaluación anual de cómo iba avanzando la marcha de la empresa y su posición en dicho mapa. Incluso después de ganar el premio, la empresa mantuvo este tipo de evaluación anual.

Obtener el máximo del proceso del premio Baldrige

Desde su primera tentativa por ganar el Baldrige, la empresa empleó a muchas personas para obtener y divulgar información cuyo contenido fue cambiando con el paso de los años. La empresa estableció que cada uno de los siete miembros del equipo de mejora de la calidad sería el responsable de evaluar y dar seguimiento en la empresa a cada una de las siete categorías de los criterios del Premio Baldrige, a saber:

- Liderazgo
- Información y análisis
- Planeación estratégica de la calidad
- Administración y desarrollo de los recursos humanos
- Administración de los procesos de calidad
- Resultados de las operaciones y la calidad
- Enfoque dirigido al consumidor y a su satisfacción

El presidente asumió personalmente la responsabilidad de la categoría uno —el liderazgo—, mientras que cada uno de los ejecutivos de la cúpula asumió la responsabilidad de las otras seis categorías. Había un equipo móvil de cinco personas que trabajaba con cada uno de los ejecutivos para redirigir sus respectivas partes de la aplicación. Dos consultores funcionaron como observadores externos e integradores del proceso dentro de la organización. Asimismo, más de 100 personas tomaron parte en la redacción de la aplicación e implementación de las acciones para las mejoras.

La capacitación: una inversión en calidad

La disputa por ganar el Baldrige proporcionó al DSEG una nueva noción de la importancia que tiene la capacitación de sus empleados. Antes, la capacitación era considerada algo saludable, pero era vista como un costo y entendida como una erogación. Ahora, la compañía quiere invertir más en capacitación cada año. Cuando la empresa comenzó la capacitación en programas de calidad, los directores de la cúpula estuvieron en contacto directo con especialistas de renombre. Después de los seminarios que recibió la cúpula, la capacitación bajó en cascada hacia los demás niveles. Esto cambió enormemente el perfil de la empresa. El DSEG enfoca la capacitación en equipo hacia grupos de personas. En toda la empresa, los trabajadores, los proveedores y los clientes reciben la misma capacitación de forma simultánea, por medio de organizaciones especializadas que se encargan internamente de la capacitación. Los trabajadores también reciben capacitación mediante el enriquecimiento de los puestos, inclusive teoría y desarrollo de habilidades básicas. Para que los programas de capacitación sean eficaces, los ejecutivos evalúan las necesidades de cada área y los puestos implicados. Posteriormente, evalúan las habilidades de cada trabajador y su brecha de conocimiento (la diferencia entre el conocimiento que el trabajador necesita para ejecutar su trabajo con eficacia y el nivel real de conocimiento que tiene actualmente). En la medida que las brechas son detectadas por medio de la evaluación, cada gerente define, en consenso con sus subordinados, los programas de capacitación sobre calidad y habilidades y, después, los administran en conjunto.

Manos a la obra

Las empresas que utilizan los criterios del Premio a la Calidad para mejorar sus operaciones y procesos de calidad deben ser capaces de hacer una profunda autoevaluación interna basada en ellos. Sólo así podrán tomar la decisión de participar o no en el Premio. Es fácil establecer el contexto y hablar mucho de la excelencia de la empresa, pero el único medio para demostrarlo es plantarse en medio del campo y disputar el juego. Las empresas pueden utilizar una consultoría externa para redirigir su aplicación. Sin embargo, hacerlo por medio de una consultoría significa perder algunas excelentes oportunidades para aprender efectivamente en la práctica. Los criterios del Premio a la Calidad son aplicables a todo tipo de organización, sea de servicios o de otra actividad cualquiera. Toda empresa puede trabajar con los criterios e integrarlos a su dinámica, tal como lo hizo DSEG. La experiencia que esa unidad de negocios de Texas Instruments tuvo al pelear por el Premio Baldrige es un caso pedagógico interesante, que puede ser aprovechado por cualquier empresa, en todos los países del mundo, ante cualquier tipo de premio, sea el Baldrige, el Deming, el Premio Europeo a la Calidad, el Premio Nacional de Calidad de Brasil, etc. Saber utilizar la experiencia ajena, conocer los errores de otras empresas, los caminos andados, los tiros fallados, sus aciertos y descubrimientos, todo ello es parte del arduo y largo aprendizaje necesario para recorrer el camino que lleva a la calidad.

Conceptos clave

Administración por objetivos (APO)

Comisión de evaluación

Comparación de pares

Efecto de halo

Elección forzosa

Entrevista de evaluación

Escalas gráficas

Evaluación del desempeño

Factores de evaluación

Frases descriptivas

Investigación de campo

Preguntas de análisis

1. ¿Qué quiere decir evaluación del desempeño?
2. ¿Quién puede ser el responsable de la evaluación del desempeño?
3. ¿Cuáles son los objetivos de la evaluación del desempeño?
4. Explique las características, las ventajas y las desventajas del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.
5. Explique las características, las ventajas y las desventajas del método de elección forzosa.
6. Explique las características, las ventajas y las desventajas del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.
7. ¿Qué quiere decir efecto de halo?
8. Explique el método de comparación de pares y el método de frases descriptivas.
9. Explique la entrevista de evaluación del desempeño y su papel en el proceso de evaluación de las personas.
10. Explique los factores de evaluación del desempeño.
11. Explique la administración de recursos humanos: Plan de vida y carrera.

Ejercicio

Alberto Oliveira, gerente de Recursos Humanos de la Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), efectivamente realizó grandes avances en su empresa. Acababa de concluir con éxito un programa de descripción y análisis de todos los puestos de la compañía y los había separado en tres categorías: personal por horas (no calificado, calificado y especializado), personal por mes (tanto de la fábrica como de la oficina central y las filiales) y personal de supervisión y jefes (supervisores de departamento, jefes de sector y gerentes de departamento).

Toda la atención de la empresa estaba dirigida hacia las actividades de su departamento y Alberto llegó a la conclusión de que había llegado el momento de instituir otro sistema más: la evaluación del desempeño. Alberto era metódico, pero tenía muchas ideas en la cabeza, y no lograba coordinarlas ni ordenarlas adecuadamente para presentarlas y discutirlas en la Dirección General. Pensaba que debía solicitar una junta con todos los directores para presentar un plan completo. De este modo, debía pensar en todos los detalles, pues sería muy desagradable encontrarse ante una pregunta que no pudiese responder adecuadamente.

Alberto pensaba que el sistema de evaluación del desempeño enfocado en el personal por horas debía emplear el método de escalas gráficas. Aún no había definido los factores de la evaluación, pero éstos se referirían a las características del trabajo y a las personales. Cuando mucho serían diez factores con cinco calificaciones (A = malo, B = tolerable, C = regular, D = bueno, E = óptimo). También tendría que preparar un cuestionario y un esquema de los métodos y los procedimientos que se adoptarían para que el sistema marchara sobre ruedas.

El sistema de evaluación del desempeño para el personal por mes emplearía el mismo método de escalas gráficas, pero incluiría factores de evaluación adecuados para su tipo de trabajo y la cultura de la organización. Cuando mucho diez factores, también con cinco calificaciones, pero relacionados con las características del trabajo, las características personales y su proyección hacia el futuro.

El método de evaluación del desempeño elegido para el personal de supervisión y los jefes debía ser más dinámico y profundo. Por esto, Alberto pensaba en el método de investigación de campo, que podría ser coordinado por el jefe del sector de capacitación, Paulo Rezende, que era un elemento verdaderamente indicado para este desafío. Otra alternativa podía ser la administración por objetivos

Alberto también pensaba que la responsabilidad de la evaluación debe ser competencia de cada jefe, pero que sería fácil llegar al consenso en cuanto a la implantación de la evaluación en la empresa si se formara una comisión, la cual no se encargaría de hacer la evaluación, sino de planear e instituir el sistema. Sin embargo, la interrogante que constantemente se hacía era ¿cómo plasmar todas esas ideas y detalles en el papel para poder presentarlos a la Dirección?



Parte V

Subsistema de retención de los recursos humanos

Desde el punto de vista de los recursos humanos, la organización viable es aquella que no sólo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los retiene en la organización. La *retención de los recursos humanos* exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo. Los dos primeros capítulos que trataremos a continuación: "Remuneración (administración de sueldos y salarios)" y "Planes de prestaciones sociales", forman parte de un *sistema de prestaciones* que la organización entrega a sus participantes para tenerlos satisfechos y motivados, así como para inducirles a permanecer en ella y a "ponerse la camiseta".

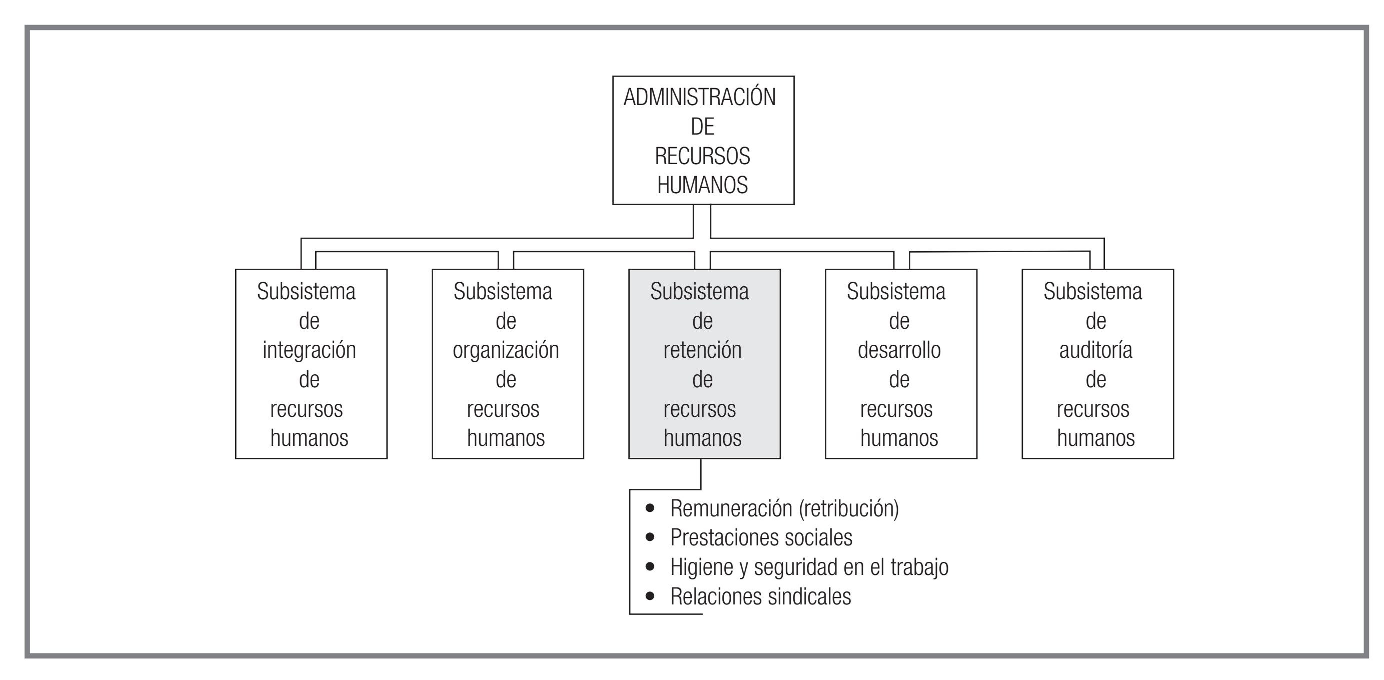


Figura V.1 *Procesos para retener a las personas.*

Premios y sanciones

Las organizaciones, para poder operar dentro de ciertos estándares, cuentan con un *sistema de premios* (es decir, de incentivos para estimular ciertos tipos de comportamiento) y de *sanciones* (es decir, de castigos o penalizaciones, reales o potenciales, para inhibir ciertos tipos de comportamiento) que sirven para reforzar el comportamiento de las personas.

El "*sistema de premios* incluye el paquete total de prestaciones que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos necesarios para distribuirlos. Éstos no abarcan únicamente los salarios, las vacaciones, los ascensos a puestos más elevados (con salarios y prestaciones más altos), sino también otros como la garantía de poder seguir en el puesto, las transferencias a puestos laterales más desafiantes o a otros que lleven a un crecimiento, así como varias formas de reconocimiento por servicios sobresalientes".[1] Por otra parte, el *sistema de sanciones* incluye una serie de medidas disciplinarias que pretenden orientar la conducta de las personas para que no se desvíe de los caminos esperados, así como evitar que se repita (advertencias verbales o escritas) o, incluso, en casos extremos, castigar su reincidencia (suspensiones de trabajo) o separar al autor de la convivencia con los demás (despido de la organización).

Nota interesante: El sistema de premios y sanciones

El *sistema de premios* (salarios, prestaciones, ascensos, etc.) y el de *sanciones* (medidas disciplinarias, etc.) constituyen los factores básicos que llevan al individuo a trabajar para provecho de la organización.[2] Tradicionalmente, ha existido la presuposición de que los premios son factores escasos y que jamás deberán exceder a las contribuciones y los recursos asignados previamente dentro de la organización.[3]

Así, los premios son otorgados porque refuerzan las actividades humanas que:

1. Aumentan la conciencia y la responsabilidad del individuo (o el grupo).
2. Amplían la interdependencia con terceros y con el todo.
3. Ayudan a consolidar el control que el todo ejerce sobre su propio destino.

Los *premios* que brinda la *organización* resaltan principalmente la excelencia del servicio y el grado de responsabilidad del trabajador. La mayor parte de las organizaciones emplea dos tipos de *premios*:[4]

1. Premios directamente vinculados al criterio de alcance de los objetivos de la empresa, como lo referente a las pérdidas y ganancias. Si bien este criterio se limita a pocas personas, como directores y gerentes, su potencial encierra un verdadero valor de motivación.
2. Premios relacionados con el tiempo de servicio de las personas y que son otorgados, automáticamente, en ciertos intervalos, esto depende de que la persona no haya tenido un desempeño insatisfactorio. En general, estos incentivos son pequeños y pretenden mantener el equilibrio de los salarios.

   Otros dos tipos de *premios* pueden ser incluidos:

3. Premios que exigen diferenciación en el desempeño, que implican mejoras salariales con un valor motivacional. Estos premios llegan a una pequeña proporción de personas que tienen un desempeño excepcional y están situadas dentro de cierto nivel salarial.
4. Premios relacionados con resultados objetivos y cuantificables, sean de departamentos, de divisiones o globales. Estos son divididos, dentro del grupo, en forma de porcentaje sobre la base salarial de cada uno.

Los cuatro tipos de *premios* antes mencionados son concedidos como remuneración por alcanzar algún objetivo de la organización; por ejemplo, fabricar un producto dado, llegar a un índice determinado de rentabilidad, etc. Sin embargo, ¿éstos son los únicos objetivos de una organización? La definición de organización entraña tres clases de actividades:[5]

---

1 MILES, Raymond E., *Theories of management: implications for organizational behavior and development*, Tokio, McGraw-Hill Kogakusha, 1975, p. 129.

2 BARNARD, Chester, *As Funções do executivo*, São Paulo, Atlas, 1971.

3 CLARK, Peter B. y James Q. WILSON, "Incentive systems: a theory of organizations", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1961, vol. 6, núm. 2, pp. 134-135.

4 McGREGOR, Douglas, "O lado humano da empresa", en BALCÃO Ferreira Yolanda y Laerte Leite CORDEIRO (eds.), *O comportamento humano na empresa*, Fundação Getulio Vargas, Río de Janeiro, Instituto de Documentacao, 1971, pp. 45-60.

5 ARGYRIS, Chris, *A integração individuo-organização*, Atlas, São Paulo, 1975, p. 272.

1. Alcanzar los objetivos
2. Mantener el sistema interno.
3. Adaptarse al ambiente exterior.



Nota interesante: Ampliación de los premios

Así pues, las bases de los *premios* y de las *sanciones* se deben ampliar; es decir, un individuo puede ser recompensado no sólo en función de su *contribución personal* a la consecución de las metas de la organización (producción, utilidades, etc.), sino también en función de su *contribución* a otras dos actividades esenciales de ella, a saber: el mantenimiento del sistema interno y la adaptación de la organización al ambiente circundante. La estrategia organizacional tradicional sólo premia a los administradores de alto nivel jerárquico por su *contribución* a estas dos últimas actividades, sin que los demás trabajadores de la organización tengan oportunidad de recibir estos premios.

La filosofía básica de un *sistema de premios y sanciones* debe estar fundada en los aspectos siguientes:

1. Retroalimentación, es decir, refuerzo positivo del comportamiento deseado.
2. Relación de los premios y sanciones con los resultados esperados.
3. Relación de los premios y sanciones con la conceptualización ampliada del puesto.



Nota interesante: Principio del refuerzo positivo

Basados en el concepto de Skinner de que la conducta está determinada por sus consecuencias, el *principio del refuerzo positivo* se fundamenta en dos aspectos básicos:

1. Las personas desempeñan sus actividades de manera que les permita obtener premios más grandes.
2. Los premios ofrecidos actúan en el sentido de que refuerzan, cada vez más, la mejora del desempeño.

La *sanción* se ha utilizado con mayor frecuencia que el *premio p*ara modificar el desempeño de las personas. La estrategia global de la *sanción* es extremadamente ilógica, porque cuando se utiliza congruentemente para mejorar el desempeño, ésta muchas veces viene a ser un *premio*; es decir, el *premio* se presenta cuando no se sanciona el incumplimiento de un desempeño dado. Sin embargo, la acción negativa que se deriva de una positiva es una medida de corrección que empeora más las cosas que si se aplicara una preventiva.



Nota interesante: La aplicación de la teoría del refuerzo positivo

El *refuerzo positivo* está orientado directamente hacia los resultados deseados. La *teoría del refuerzo positivo* parte del hecho de que el comportamiento de la persona se debe a una de estas dos razones:

1. A que un tipo o nivel de desempeño específico siempre conlleva un premio.
2. A que un patrón de desempeño específico fue premiado alguna vez, por lo cual será repetido con la expectativa de que el premio también se repita.

El premio o incentivo representan una recompensa, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se convierten en miembros de la organización (decisión de participar) y, una vez dentro de ésta, *contribuyen* con su tiempo, esfuerzo y otros recursos válidos (decisión de producir). Independientemente de cuál sea el propósito, el producto o la tecnología de la organización se debe mantener el equilibrio fundamental entre *inducciones y contribuciones*.[6]



Nota interesante: Equilibrio de incentivos y contribuciones

El ejecutivo de la organización es la persona que tiene la responsabilidad concreta de mantener el equilibrio entre las *inducciones* y las *contribuciones*. Cada miembro desempeña una tarea. Ésta es el conjunto de todas las actividades que consumen el total del tiempo que un individuo dedica a una organización. Cabe suponer que todos los miembros tratan de actuar racionalmente; es decir, minimizan los *costos* y maximizan los *beneficios* que el desempeño de la tarea organizacional representa para sí mismos. Por tanto, dos participantes nunca manifiestan la misma preferencia cuando escogen la manera de hacer lo anterior. Algo que podría representar una dificultad para un miembro podría ser una facilidad para otro.[7]

---

6 WILSON, James Q., "Innovation in organization: notes toward a theory", en THOMPSON, James D. (ed.), *Organizational design and research: approaches to organizational design*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1971, p. 196.

7 HOMANS, George, *Social behavior: its elementary forms*, Nueva York, Harcourt, Brace & World, 1961.

Teoría de la inequidad

Las personas y las organizaciones están entrelazadas en un complejo sistema de *relaciones de intercambios*: las personas hacen *contribuciones* a la organización y ésta les proporciona *incentivos* o *premios*. Las *contribuciones* que hacen las personas representan *inversiones* personales que les deben proporcionar ciertos *rendimientos* en forma de *incentivos* o *premios.* Lo que hace difícil todavía más este complejo sistema de *relaciones de intercambios* es que cada persona percibe sus propias *contribuciones* (inversiones) y las compara con las *contribuciones* (inversiones) que las otras personas aportan a la organización. Es más, también compara los *premios* (rendimientos) que recibe con los que reciben otras personas. La siguiente ecuación representaría esta comparación:

$$\frac{\text{Mis premios}}{\text{Premios de otros}} = \frac{\text{Mis contribuciones}}{\text{Contribuciones de otros}}$$

Cuando los dos términos de esta ecuación son equivalentes, entonces se presenta una *situación de equidad*. Si hay *equidad*, la persona experimenta un *sentimiento de satisfacción*.[8] Cuando los dos términos de la ecuación son diferentes (el primer término es mayor que el segundo o el segundo es mayor que el primero) se presenta una *situación de inequidad*. Si hay *inequidad*, la persona experimenta un *sentimiento de injusticia e insatisfacción*, el cual aumenta en la medida que la inequidad es mayor. Hay *inequidad* cuando la persona siente que su salario es demasiado bajo o es excesivamente alto. Si el salario está por encima o por debajo de la cantidad que el empleado considera justa para su trabajo, el resultado será la tensión. Si el salario está muy por debajo de lo justo, se propiciará un sentimiento de rabia y si está muy por encima, será uno de culpa. Ante esta situación de tensión, el empleado tratará de reducir el desequilibrio al cambiar uno de los dos términos de la ecuación que puede modificar: principalmente sus *contribuciones a la organización*.[9]

En los capítulos 10 y 11, *Remuneración(administración de salarios)* y *Planes de prestaciones sociales*, la inequidad será un fantasma invisible capaz de poner en jaque los programas de premios al personal.

Remuneración y productividad

El *dinero* puede ser un motivador muy efectivo para que se registre mayor productividad: cuando la persona percibe que el aumento de su esfuerzo llevará, de hecho, a un incremento de su remuneración monetaria.[10] El problema que presentan muchos planes de remuneración reside en el hecho de que las personas no sienten tal relación y consideran que la remuneración está en función de la edad, el grado de estudios, el desempeño de años pasados o incluso algunos criterios irrelevantes como la simple suerte o el favoritismo.

A pesar de las críticas contra el *sistema vigente de premios y sanciones*, no se han sugerido muchas propuestas prácticas. Jaques[11] sugiere un sistema de normas para un *pago justo*, cualquiera que sea el nivel de trabajo realizado. Tras analizar casi mil tipos de tareas, Jaques llegó a la conclusión de que todos los empleados pueden compartir esas normas, independientemente del trabajo que realicen. El núcleo del problema está en establecer el *peso que tiene la responsabilidad* en cada tarea ejecutada. Para ello, se determina el periodo máximo que puede tardar el subordinado en realizar el trabajo asignado por el superior, a partir de su propia iniciativa y libre determinación, sin que se sometan estos elementos a criterio del superior: es el *lapso de la libre determinación*. Lo anterior incluye todos los aspectos del trabajo previstos en el reglamento interno de la organización y que deberá cumplir el subordinado para no ser sancionado por negligencia.

La medida del *lapso de la libre determinación* es una cuantificación objetiva de dos aspectos:[12]

1. La importancia de la tarea realizada, desde el punto de vista de la organización.
2. El nivel jerárquico del trabajador.



Nota interesante: Lapso de libre determinación

En opinión de Jaques, los individuos que cumplen diferentes tareas y que poseen el mismo *lapso de libre determinación* deben gozar de la misma remuneración salarial. Toda desviación que lleve hacia abajo de ese nivel de igualdad suele estar acompañada de actitudes reactivas que, a su vez, exigirán que la administración de la empresa tome medidas disciplinarias. Toda desviación que lleve hacia arriba de ese nivel de igualdad suele ir acompañada de sentimientos de abundancia injusta y de trato privilegiado. La conclusión de Jaques de que

8 ADAMS, J. Stacy, "Inquirity in social exchange", en TOSI, Henry L. y HAMER W. Clay, *Organizational behavior and management: a contingency approach*, Chicago, St. Clair Press, 1977, p. 218.

9 SAYLES, Leonard R., *Behavior or industrial work groups: prediction and control*, Nueva York, John Wiley, 1958, p. 98.

10 LAWLER III, Edward E., *Pay and organizational effectiveness*, Nueva York, McGraw-Hill, 1971.

11 JAQUES, Elliot, *Equitale payment*, Nueva York, John Wiley, 1961.

12 JAQUES, E., *Measurment of responsibility*, Boston, Harvard University Press, 1956.

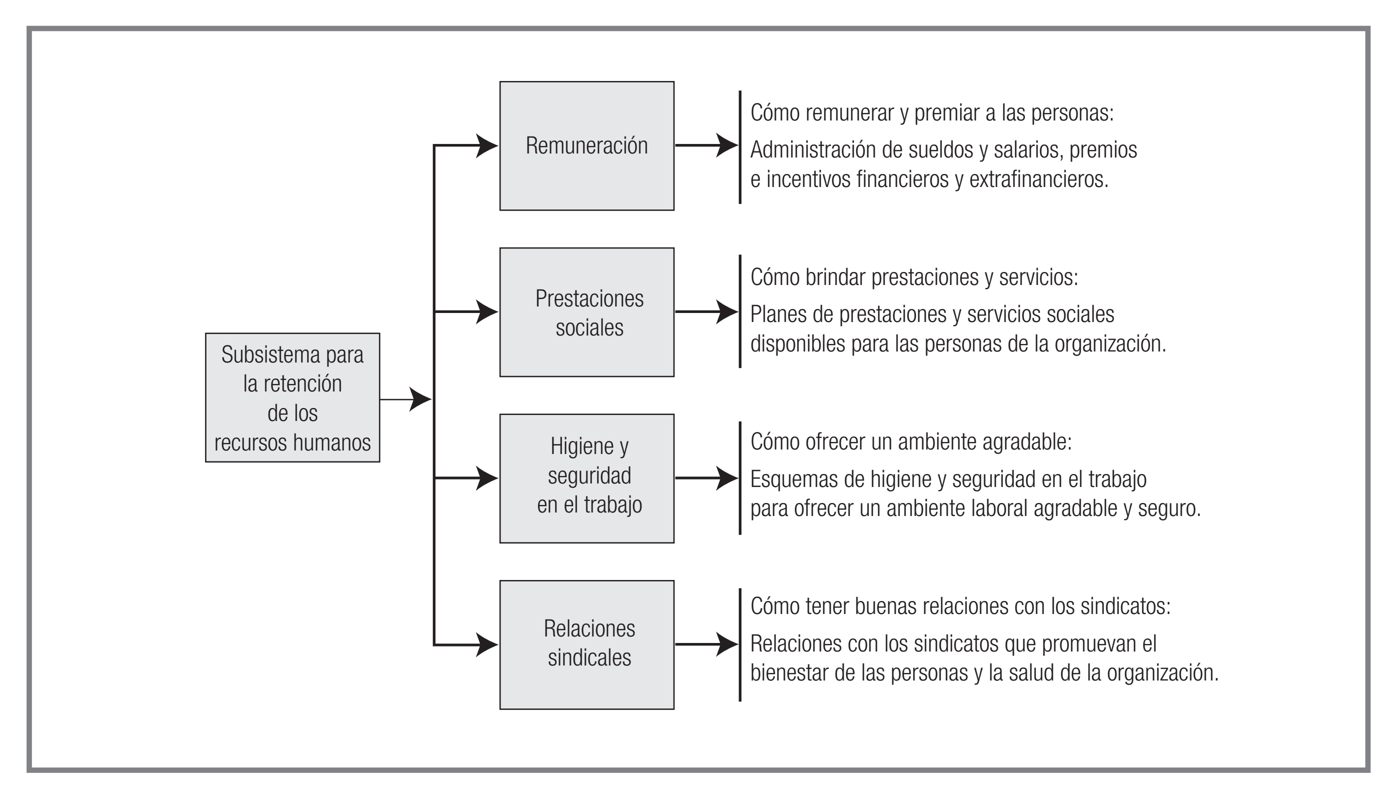


Figura V.2 *El subsistema de retención de los recursos humanos.*

> una de las variables cruciales del trabajo es el grado de control que el individuo ejerce sobre su propio comportamiento coincide con la de Argyris.[13]

En el fondo, se considera que la *productividad* es efecto (y no causa) de la administración de varios recursos. La *productividad* es la relación mensurable que existe entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados para su producción. En el caso de los recursos humanos, la *productividad* del trabajo humano es igual al cociente de la relación de una producción multiplicado por el tiempo empleado para terminarla. La *productividad* humana depende del esfuerzo realizado, del método racional y, sobre todo, del interés y la motivación de las personas. El desconocimiento de estos últimos aspectos es la causa de los pobres resultados de las técnicas de productividad de la mano de obra directa.

Evaluación de los procesos de retención de las personas

Todos estos procesos para retener a las personas (remunerar, brindar prestaciones y servicios sociales compatibles con un estándar saludable de vida, proporcionar un contexto físico y psicológico agradable y seguro para el trabajo, asegurar relaciones sindicales amigables y cooperativas) son importantes para definir su permanencia en la organización y, sobre todo, para su motivación para trabajar y alcanzar los objetivos organizacionales. En algunas organizaciones estos procesos para conservar al personal merecen una calificación muy baja, porque se aproximan al modelo del hombre económico (que trabaja exclusivamente por el salario), por la rigidez y falta de flexibilidad y por su índole genérica y estandarizada, que trata a todas las personas con base en la media, sin respetar sus diferencias individuales ni sus diferentes aportaciones a la organización. En otras organizaciones, estos procesos de retención de los empleados merecen una calificación muy alta, porque se aproximan al modelo del hombre complejo, por su flexibilidad y adaptación a las personas y por el respeto a las diferencias individuales y a las diferentes aportaciones para el éxito de la organización. El desafío está en llevar, de forma gradual y firme, las características de los procesos de retención de las personas hacia el lado derecho de la figura V.3.

---

13 ARGYRIS, Chris, *A integração indivíduo-organização, op. cit,* p. 272.

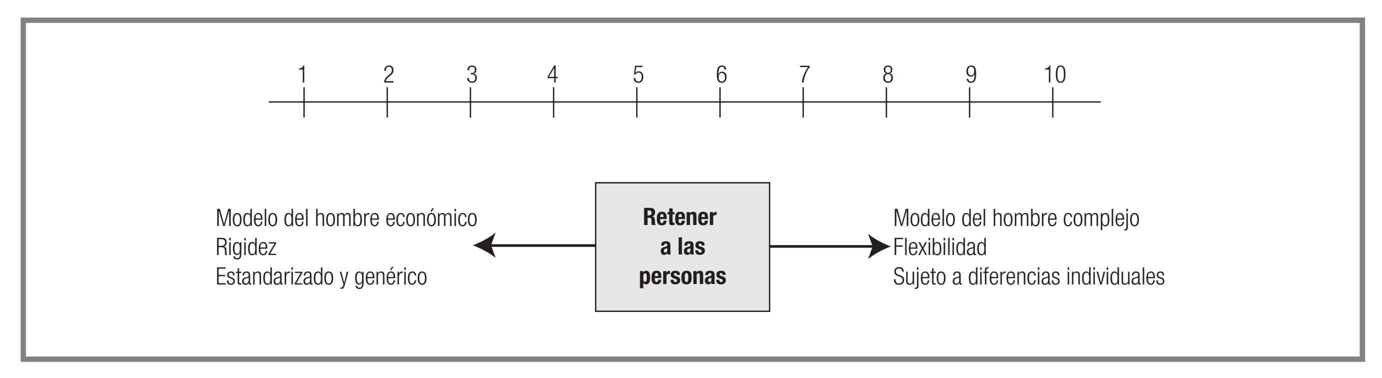


Figura V.3 Continuum *de situaciones en los subsistemas para la retención de los recursos humanos.*

10

Remuneración (administración de sueldos y salarios)

Lo que verá en este capítulo

- El carácter multivariado de los salarios.
- Concepto de administración de sueldos y salarios.
- Valuación y clasificación de los puestos.
- Encuestas salariales.
- Política salarial.
- Consecuencias de los salarios.
- Nuevas formas de remuneración.

Objetivos de aprendizaje

- Presentar una idea amplia y crítica de la remuneración.
- Mostrar cómo se planea y organiza una estructura salarial.
- Mostrar las fuerzas internas y externas que influyen en los salarios.
- Presentar las nuevas perspectivas para la remuneración.

Caso introductorio

La remuneración como fuente de motivación en Style

¿Cómo convertir la remuneración en una fuerza que en realidad motive e incentive? Carla Medina (la gerente de recursos humanos de Style) ha estudiado la teoría de los dos factores y conoce bien la legislación laboral respecto a la remuneración. El salario fijo fue excelente para la era industrial (que ya pasó), cuando se requería que las personas desempeñaran siempre las mismas tareas. En el mundo actual, las personas enfrentan constantemente los retos de crear e innovar, de alcanzar objetivos, de contribuir para que la organización tenga éxito y de proporcionar una ventaja comparativa. La remuneración fija atada al puesto no toma en cuenta los desafíos actuales. ¿Cómo explicaría usted la conclusión de Carla?

La actividad organizacional en general y la actividad empresarial en particular se pueden visualizar como un proceso de conversión de varios recursos, dentro de un sistema integrado que proporcionará salidas o resultados. El proceso de conversión implica una combinación óptima de entradas (como capital, tecnología, materias primas, esfuerzo humano, etc.) dentro de un conjunto de trabajo a efecto de producir el resultado deseado. El elemento humano es parte integral de dicha actividad.

Desde el punto de vista de los economistas, cuando los *tres factores de la producción (recursos naturales, dinero acumulado y trabajo)* se reúnen y combinan adecuadamente por medio de una administración inteligente, entonces se crea más *capital* o *riqueza*. Este fenómeno de sinergia o de sistema emergente es una característica única de los sistemas abiertos. La *riqueza* creada de esta manera generalmente se *distribuye* entre las partes interesadas: una fracción, en forma de costos, pasa a los proveedores de materias primas o equipo y a los propietarios de las máquinas, equipos o edificios alquilados; otra, en forma de rendimientos, que pasa a quienes prestaron dinero a la organización; otra más, en forma de dividendos, para quienes aportaron el capital de participación o de riesgo para la empresa; una última parte, en forma de salarios al personal, así como prestaciones sociales de los puestos, a las entidades gubernamentales y de seguridad social. Cada recurso productivo tiene su propio costo y beneficio, inversión y rendimiento.

En realidad, un proceso productivo sólo será viable si cuenta con la participación conjunta de diversos asociados y si cada uno de ellos contribuye con algún esfuerzo o recurso. Los proveedores aportan materias primas, servicios, tecnologías, edificios o bienes alquilados, etc. Los inversionistas y accionistas proporcionan capital y créditos que permiten adquirir otros recursos. Las personas que trabajan en la empresa contribuyen con sus conocimientos, capacidades y habilidades. Los clientes contribuyen con la organización al adquirir sus bienes y servicios. Cada uno de estos *asociados* de la organización hace su contribución con la expectativa de obtener un rendimiento por ella.



Figura 10.1 *Los asociados de la organización.*



Nota interesante: Las expectativas de los asociados

Cada *asociado* está dispuesto a invertir sus recursos en la medida que pueda obtener rendimientos y resultados interesantes de sus inversiones. La organización, debido a sus características sistémicas, reúne todos los recursos que ofrecen los diversos asociados e impulsa sus resultados mediante el efecto de la sinergia. Estos resultados facilitan el registro de un rendimiento mayor sobre las contribuciones efectuadas, así como mantener la continuidad del negocio. Tradicionalmente, las organizaciones han dado preferencia al asociado que consideran que es el más importante: el *accionista* o *inversionista.* Sin embargo, en la actualidad, esta asimetría va reemplazándose por una visión integral de todos los asociados de la empresa, pues todos ellos son indispensables para su éxito. No obstante, el *asociado que está más cerca de la organización* es el empleado. Buena parte de la riqueza que genera la organización pasa a los empleados en forma de *salarios, prestaciones sociales y demás privilegios que se derivan del puesto.*

Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es el referente a la política salarial. El *nivel de los salarios* es un elemento esencial tanto para la posición competitiva que la organización ocupa en el mercado de trabajo, como para sus relaciones con sus propios empleados.

El carácter variado de los múltiples salarios

La *remuneración* se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser *directa* o *indirecta.*

La *remuneración económica directa* es la paga que cada empleado recibe en forma de *salarios, bonos, premios y comisiones***.** El salario representa el elemento más importante. El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo. El salario puede ser directo o indirecto. El *salario directo* es el dinero que se percibe como contraprestación por el servicio brindado en el puesto ocupado. En el caso de los empleados por horas, el salario es equivalente al número de horas que hayan laborado, de hecho, durante el mes (con la exclusión del descanso semanal remunerado). En el caso de los empleados por mes corresponde al salario mensual que perciben.

La *remuneración económica indirecta* es el *salario indirecto* que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye: *vacaciones, gratificaciones, bonos, extras* (peligrosidad, insalubridad, turno nocturno, años de servicio, etc.), *participación de utilidades, horas extra*, así como el *dinero correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece* la organización (como subsidios para alimentación y transporte, seguro de vida grupal, etc.). La suma del salario directo y él indirecto constituye la remuneración. Luego entonces, ésta abarca todos los componentes del salario directo, así como todos los derivados del salario indirecto. En otras palabras, la *remuneración* representa todo lo que recibe el empleado, *directa* o *indirectamente,* como consecuencia del trabajo que desempeña en una organización. Así, la *remuneración* se paga en género y el *salario en especie.*

Los *premios extraeconómicos*, como el orgullo, la autoestima, el reconocimiento, la seguridad en el empleo, también afectan profundamente la satisfacción que se deriva del sistema de remuneración, como vimos en el capítulo 2.

Luego entonces, damos el nombre de remuneración al sistema de incentivos y premios que la organización establece para incentivar y recompensar a las personas que trabajan en ella. Por tanto, la remuneración entraña todas las formas posibles de pago al personal. La remuneración es, probablemente, la razón principal que explica por qué las personas buscan empleo. Es una necesidad vital, cuya importancia radica en el punto de vista de cada persona. La *paga* es el medio que permite a una persona satisfacer sus necesidades y las de su familia. Para muchas personas que tienen una actitud instrumental ante el trabajo, ésta es la razón principal para trabajar. Sin embargo, el trabajo puede ser algo más que un elemento que proporcione la satisfacción de las necesidades fisiológicas de las personas. La remuneración define la importancia que una persona representa para su organización.



Nota interesante: ¿Cuál es la diferencia entre salario y salario real?

Existe también una diferencia entre el *salario nominal* y el *salario real*. El *salario nominal* es el monto de dinero establecido en el contrato y que corresponde al puesto que ocupa la persona. En una economía inflacionaria, el *salario nominal se erosiona* si

Remuneración

- Económica
  - Directa:
    - Salario
    - Premios
    - Comisiones
    - Bonos
  - Indirecta:
    - Por ley:
      - Planes de incentivos
      - Gratificaciones
      - Horas extra
      - Extra por peligrosidad
      - Extra por insalubridad
      - Descanso semanal remunerado
      - Seguro de desempleo
      - Vacaciones
      - Trece meses
    - Voluntaria:
      - Tiempo no trabajado
      - Ayuda para vivienda
      - Seguro de vida grupal
      - Prestaciones sociales
      - Servicios sociales
      - Premios por producción
- Extraeconómica
  - Relativa al puesto:
    - Variedad
    - Identificación
    - Significado
    - Autonomía
    - Retroalimentación
  - Relativa al ambiente de trabajo:
    - Políticas de recursos humanos
    - Símbolos de estatus
    - Reconocimiento
    - Orgullo
    - Condiciones ambientales
    - Calidad de vida en el trabajo
    - Cafetería
    - Área de descanso
    - Seguridad de empleo
    - Flexibilidad:
      - Horario flexible
      - Semana corta
      - Puestos compartidos
      - Rotación de puestos

Figura 10.2 *Diversos tipos de remuneraciones.*

no es actualizado periódicamente. El *salario real* representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el referido monto de dinero y es equivalente al poder adquisitivo, o sea, al poder de compra o la cantidad de mercancías que se pueden adquirir con ese salario. Luego entonces, la simple reposición del valor real no significa aumento salarial; es decir, el *salario nominal* se modifica de tal forma que se proporcione el *salario real* equivalente al del periodo anterior. De ahí la diferencia entre un reajuste del salario (recomposición del salario real) y un verdadero aumento de salario (incremento del salario real).

Debido a su gran complejidad, el *salario* se puede considerar de muy diversas maneras:

1. Es la paga por un *trabajo*.
2. Constituye una *medida del valor* que una persona tiene para la organización.
3. Coloca a una persona dentro de una *jerarquía de estatus* en la organización.

El *salario* es el centro de las *relaciones de intercambio* entre las personas y las organizaciones. Todas las personas que están en las organizaciones invierten su tiempo y esfuerzo, a cambio reciben dinero, el cual representa el intercambio de derechos y responsabilidades recíprocos equivalentes entre el empleado y el empleador.



Nota interesante: Trabajadores por horas y por mes

Muchas organizaciones tienen trabajadores que ganan por mes y otros que lo hacen por hora. ¿Cuál es la diferencia? Es muy sencilla: los empleados por mes son incluidos en la partida correspondiente del presupuesto de esas organizaciones, mientras que los empleados por hora son incluidos como parte de los costos directos de producción. Para que los costos directos de producción sean exactos, sólo se asentará el tiempo trabajado de hecho, mientras que el descanso semanal remunerado (DSR) formará parte de los costos indirectos de producción. Éstos reciben el horrible nombre de mano de obra directa (como si el mundo todavía estuviera en plena era industrial).

Qué es el salario para las personas

El *salario* representa una de las transacciones más complicadas ya que, cuando una persona acepta un puesto, se está comprometiendo a una rutina diaria, a un sistema estadarizado de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización y, por ello, recibe un salario. De este modo, el hombre empeña parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida a cambio de ese elemento simbólico (el dinero) e intercambiable.

Esas personas muchas veces consideran que el trabajo es un medio para alcanzar un *objetivo intermedio*: su salario. Éste permite al individuo alcanzar *objetivos finales*, como hemos visto en la *teoría de las expectativas*, que en función de su poder adquisitivo, es la fuente de ingresos que define el modelo de vida de cada persona.

Qué es el salario para las organizaciones

Para las organizaciones, el salario representa un *costo* y al mismo tiempo una *inversión*. Costo porque el *salario* se refiere al costo del producto o del servicio final. Inversión porque representa el dinero aplicado a un factor productivo (el trabajo) en un intento por conseguir un rendimiento mayor al corto o mediano plazo.



Recuerde: ¿Cuánto cuestan los salarios?

La participación en el valor del producto que corresponde al salario y las respectivas prestaciones del puesto dependerá del ramo de actividad de la organización. Cuanto más automatizada sea la producción (*tecnología de capital intensivo*), tanto menor será la repercusión de los salarios dentro de los costos de producción. Por otra parte, cuanto mayor sea el índice de manufactura (*tecnología de mano de obra intensiva*), tanto mayor será la incidencia de los salarios en los costos de producción. Sea como fuere, los salarios siempre representan un monto significativo de dinero para la empresa y ésta se debe ocupar de administrarlo muy bien.

Ramo de actividad de la empresa	Porcentaje de los salarios respecto al valor del producto
Fábricas textiles	55%
Industria automovilística y de autopartes	44%
Astilleros navales. Maquinaria pesada	43%
Siderúrgicas	38%
Industria aeronáutica. Equipo de computación	37%
Componentes electrónicos. Máquinas de escribir	36%
Editoriales e imprentas	35%
Equipos de comunicación. Ropa y conexos	33%
Vidrio plano	32%
Maquinaria de construcción. Refrigerantes	26%
Juegos y artículos deportivos. Maderas	26%
Equipo ferroviario	24%
Papel y productos derivados	22%
Concreto y cemento	21%
Neumáticos y tubos de goma	20%
Cemento. Confecciones	19%
Zinc. Productos farmacéuticos	18%
Galletas y pasteles. Latas metálicas	17%
Fibras, plásticos y hule	16%
Empaques de goma. Lácteos. Aluminio	13%
Azúcar refinada	8%
Cigarros	7%
Refinados de petróleo	6%

Figura 10.3 *Porcentaje de los salarios dentro del costo del producto.*

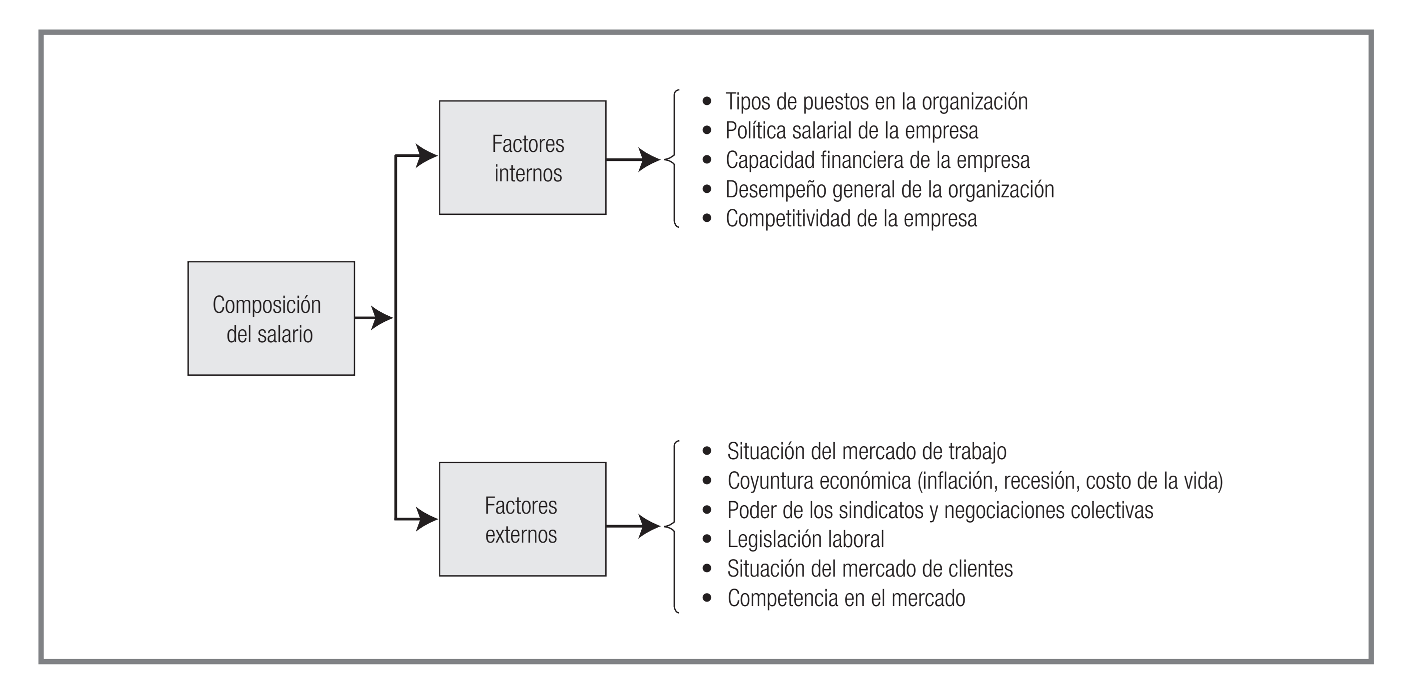


Figura 10.4 *Composición del salario.*

Composición del salario

Varios *factores internos* (organizacionales) y *externos* (ambientales) condicionan los *salarios* y determinan sus valores. El conjunto de estos *factores internos y externos* se conoce como la composición del salario (*wage mix*).[1]

Determinar los salarios es un asunto complejo porque muchos *factores* variables e interrelacionados producen diferentes efectos en los *salarios*. Estos *factores* actúan de forma independiente o en armonía unos con otros, de ese modo elevan o disminuyen los *salarios*. Sin embargo, cuando estos factores actúan como fuerzas contrarias se pueden anular unos a otros y servir para estabilizar los *salarios*.

Concepto de administración de sueldos y salarios

En una organización, cada puesto tiene un valor individual. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un puesto si se conoce el valor de ese puesto en relación con los demás puestos de la organización y la situación del mercado. Como la organización es un conjunto integrado de puestos con distintos niveles jerárquicos y de distintos campos de especialidad, la *administración de sueldos y salarios* es un asunto que abarca a la organización como un todo y que repercute en todos sus niveles y sectores.

Así pues, cabe definir la *administración de sueldos y salarios* como un conjunto de normas y procedimientos que buscan establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización. Esas estructuras de salarios deben ser *equitativas y justas* de acuerdo con:

1. Los *salarios* en relación con los demás puestos de la propia organización, con la intención de encontrar así el *equilibrio interno* de esos salarios.
2. Los *salarios e*n relación con los mismos puestos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, y encontrar así el *equilibrio externo* de los salarios.

Nota interesante: Equilibrio interno y externo de los salarios

El *equilibrio interno*, o la *coherencia interna de los salarios,* se alcanza gracias a la información interna, obtenida por medio de la *valuación y la clasificación de los puestos*, con base en un programa previo de *descripción y análisis de los puestos*. El *equilibrio externo,* o la *coherencia externa de los salarios,* se alcanza gracias a la información externa obtenida por medio de la *encuesta salarial*. A partir de la información interna y la externa, cada organización define la *política salarial* que norma sus procedimientos para la remuneración del personal. La *política salarial* representa un aspecto particular y específico de las *políticas generales* de la organización.

1 CHRUDEN, Herbert J. y Arthur W. SHERMAN Jr., *Personnel management*, Cincinnati, South-Western, 1963, p. 520.

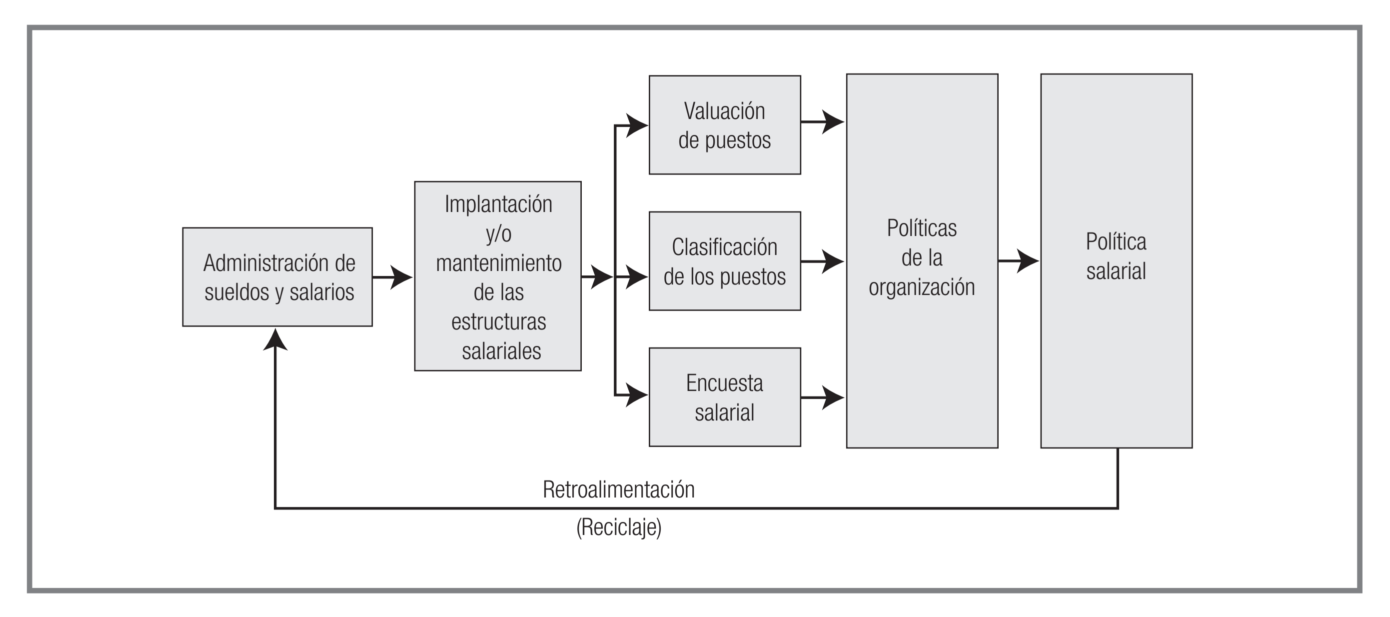


Figura 10.5 *El sistema de administración de sueldos y salarios.*

Al instituir y/o mantener estructuras salariales equilibradas, la a*dministración de sueldos y salarios* se propone alcanzar los siguientes *objetivos:*

1. Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del puesto que ocupa.
2. Recompensarle adecuadamente por su desempeño y dedicación.
3. Atraer y retener a los mejores candidatos para los puestos.
4. Ampliar la flexibilidad de la organización, proporcionándole los medios adecuados para mover al personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de hacer carrera.
5. Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
6. Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

Valuación y clasificación de los puestos

La *valuación* y la *clasificación de los puestos* es el componente de la administración de sueldos y salarios que mantiene el equilibrio interno de éstos.

Valuación de puestos es un término genérico que abarca ciertas técnicas y criterios utilizados con frecuencia para comparar los puestos y conseguir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de ellos. La *valuación de puestos* es "el proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías, las cuales servirán de base para el sistema de remuneración. No obstante, se trata de una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que define la relatividad existente entre los puestos, sobre una base consistente y sistémica".[2] En otras palabras, la *valuación de puestos* trata, fundamentalmente, del precio que tiene el puesto.

Así como el mundo cambia, las personas y las organizaciones también lo hacen y los puestos deben ser revaluados constantemente.



Nota interesante: Valuación de puestos

La *valuación de puestos* (*job evaluation*) es un medio para determinar el valor relativo de cada uno de ellos dentro de una estructura organizacional y, por lo tanto, la posición relativa de cada uno dentro de la estructura de puestos de la organización. En sentido estricto, la *valuación de los puestos* tiene como finalidad determinar la posición que ocupan cada uno de ellos en relación con los demás; es decir, las diferencias significativas que existen entre los diversos puestos son colocadas sobre una base comparativa, con el propósito de llegar a una distribución equitativa de los salarios dentro de una organización y, así, neutralizar cualquier arbitrariedad.

---

2 British Institute of Management, *Job evaluation*, Londres, Management Publications, 1970.

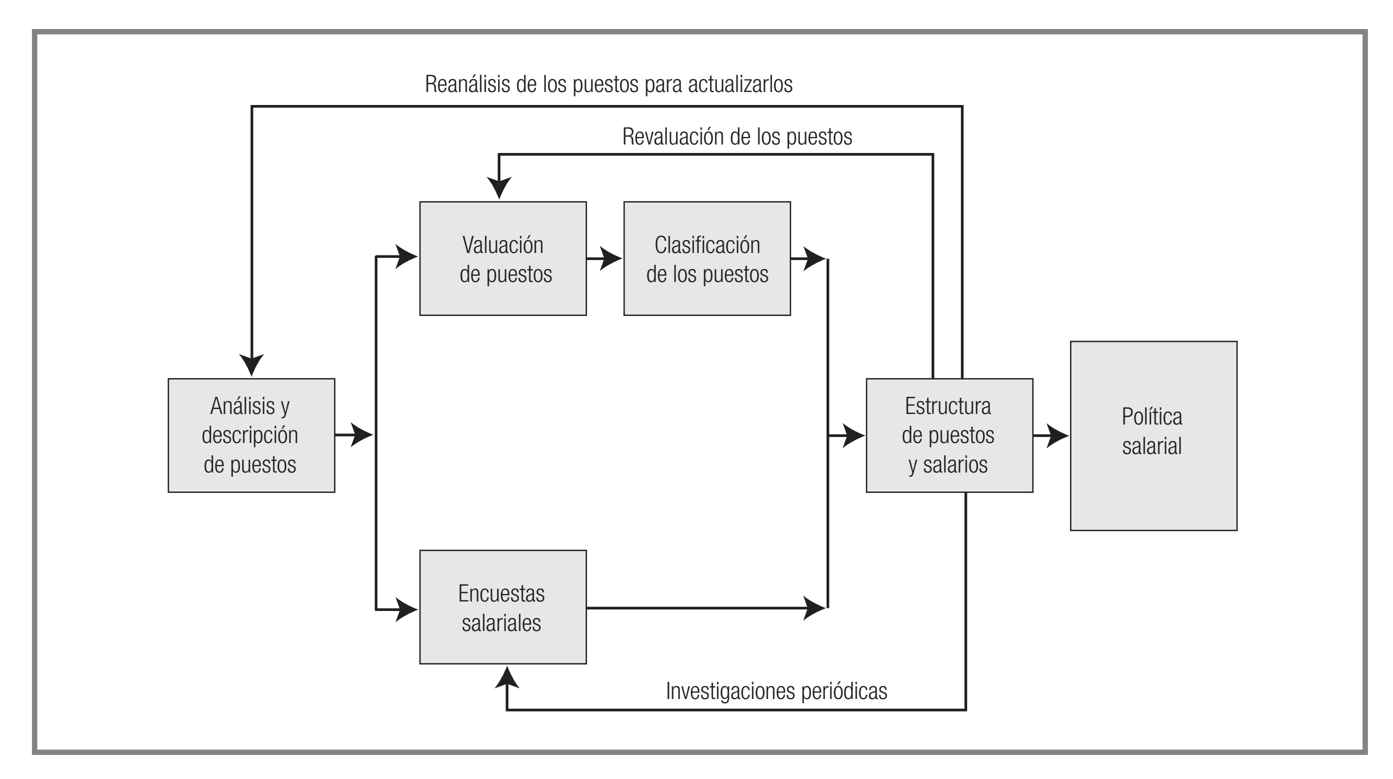


Figura 10.6 *Valuación y revaluación de puestos.*

Los métodos de valuación de puestos

Existen varias maneras de determinar y administrar los sistemas de pagos al personal. La valuación de puestos se ocupa de obtener datos que permitirán llegar a una conclusión acerca del precio que corresponde a cada puesto, e indicar las diferencias esenciales que existen entre ellos, sea de forma cuantitativa o cualitativa. Algunas veces, otros procedimientos complementan esta valuación, como las negociaciones con los sindicatos, los estudios de mercado salariales, etcétera.

Los métodos de valuación de puestos se dividen en tres grandes grupos:

Comparación básica	Comparación no cuantitativa	Comparación cuantitativa
Puesto como un todo	Puesto como un todo	Partes del puesto o factores
Puesto contra puesto	Jerarquización de puestos	Comparación de factores
Puesto contra escala	Grados predeterminados	Valuación por puntos

Figura 10.7 *Métodos de valuación de puestos.*

Todos los métodos de valuación de puestos son eminentemente comparativos; es decir, comparan los puestos entre sí o comparan los puestos con algunos criterios (grados o factores de valuación) tomados como referencia básica.

Base de la comparación:	Esquema de comparación:	
	Puesto como un todo:	**Partes del puesto o factores:**
Puesto contra puesto:	1. Jerarquización de puestos	4. Comparación por factores
Puesto contra criterio:	2. Grados predeterminados (valuación de puestos)	3. Puntos

Figura 10.8 *Métodos de valuación de puestos.*



Nota interesante: El papel de la dirección y el análisis de puestos

El punto de partida de un esquema cualquiera de *valuación de puestos* está en obtener *información acerca de ellos*, por medio del *análisis de puestos*, para poder tomar decisiones comparativas respecto a los mismos. Esta valuación hace hincapié en la naturaleza y el contenido de los puestos y no en las características de las personas que los ocupan. Por lo tanto, la valuación debe fundamentarse en la información presentada para el *análisis de puestos*.

Veamos cada uno de los *métodos de valuación de los puestos.*

Método de jerarquización (*job ranking*)

El *método de valuación de los puestos por jerarquización* también llamado *método de comparación simple*, consiste en colocar los puestos en una lista (por orden creciente o decreciente), basada en algún *criterio* de comparación. También se conoce como *comparación puesto a puesto* (o comparación de a pares) por el hecho de que cada uno

Figura 10.9 *Análisis del puesto e información para su valuación.*

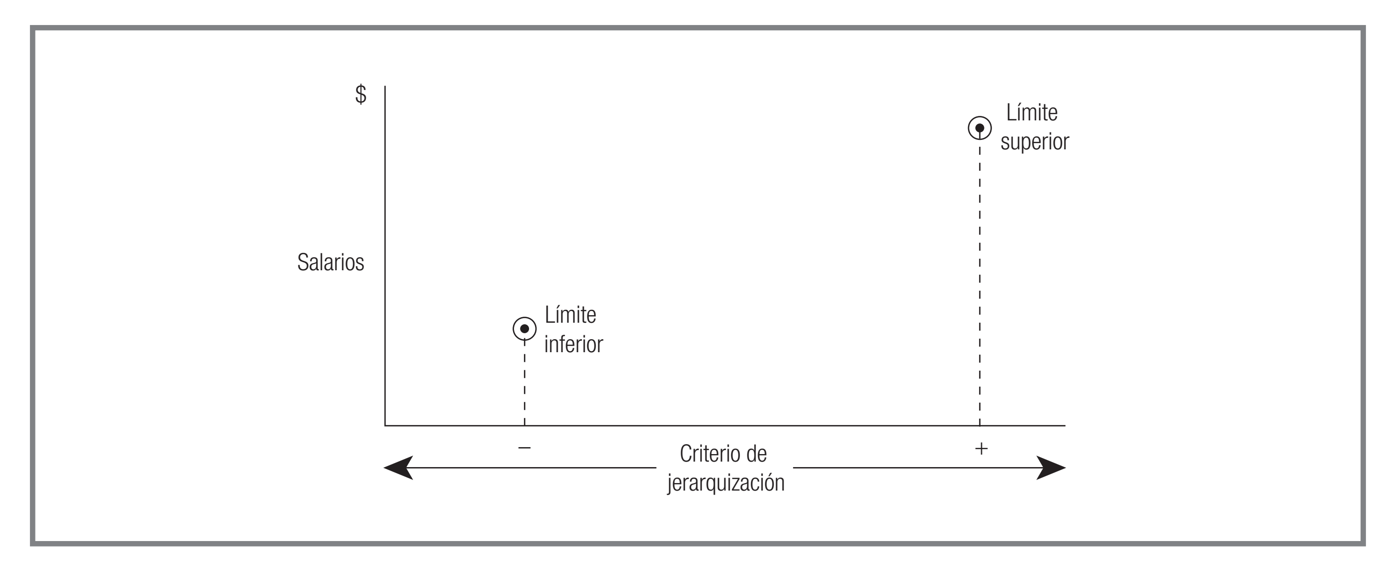


Figura 10.10 *Método de jerarquización con límites.*

de ellos es comparado con los demás en función del *criterio* escogido como referencia básica. Se trata del más rudimentario de los *métodos de valuación de los puestos*, porque la comparación de éstos es global y sintética y no toma en cuenta análisis o descomposición alguna. Así, la comparación tiende a ser superficial.

El primer paso para aplicar este método es *analizar los puestos* con el propósito de obtener información acerca de ellos. La información debe prepararse cuidadosamente a fin de que el valuador pueda trabajar con determinados objetivos.

Hay dos maneras de aplicar el método de *jerarquización*, a saber:

1. *Mediante la definición previa del límite superior y el inferior de la jerarquización:*
   a) Se define el criterio para comparar los puestos; por ejemplo, complejidad, importancia dentro de los objetivos de la empresa.
   b) Se definen dos puntos extremos con base en el criterio escogido:
      i) El límite superior: el puesto que tenga la mayor dosis posible del *criterio* escogido (como el puesto más complejo o más importante).
      ii) El límite inferior: el puesto que tenga la menor dosis posible del *criterio* escogido (como el puesto menos complejo o menos importante de todos).

      Los límites superior e inferior definen la amplitud de la variación del criterio.
   c) A continuación, se comparan dos puestos más entre sí (*puesto a puesto)* en función del *criterio*, de manera ordenada en una lista (por orden creciente o decreciente) en relación con este *criterio*.
   d) La lista (o jerarquía) constituye una *clasificación de los puestos.*

2. *Mediante la definición previa de los puestos de referencia (muestras)* del criterio escogido. Esta segunda alternativa presupone las siguientes etapas:
   a) Para empezar se define el *criterio para comparar* los puestos.
   b) Se definen algunos *puestos de referencia* (o puestos muestra) que representan varias dosis conocidas del *criterio* que se ha escogido (por ejemplo: un puesto extremadamente complejo, otro muy complejo, otro relativamente complejo, otro un poco complejo y otro nada complejo). Cada *puesto de referencia* funciona como un punto focal en torno al cual se compararán y agruparán los otros puestos. Conforme se comparan y ordenan otros puestos, a partir de esta referencia, se va delineando su jerarquía y la consecuente *jerarquización* exige que se hagan comparaciones contra los puestos que habían sido posicionados anteriormente. A lo largo de la jerarquización van surgiendo otros puntos de referencia.
   c) Los *puestos de referencia* se disponen en una lista (de orden creciente o decreciente).

d) Todos los demás puestos son comparados con cada uno de los puestos de referencia y colocados en la lista de acuerdo con el resultado de esa comparación. Cada *puesto de referencia* es un puesto clave que se utilizará como un patrón o punto de ubicación, asimismo servirá para comparar los demás puestos. La definición y la claridad de los *puestos de referencia* constituyen un punto fundamental para la aplicación de este método. Se deben seleccionar *puestos de referencia* de los diversos niveles de la organización o la jerarquía existente. Una vez determinado el *puesto de referencia*, los otros puestos se contrastarán con él a partir de una base general de comparación: ¿el *puesto* es más o menos importante que el *puesto de referencia?* Hecha la comparación se coloca el puesto por orden escalar arriba o debajo del punto de referencia.

e) *La lista (o jerarquía*) de puestos constituye una *clasificación* de ellos.

El método de jerarquización de puestos es el camino más simple porque no exige un *análisis* muy detallado de los puestos y se puede emplear con rapidez y poco costo, sea de tiempo, energía o recursos. A pesar de que este método produce una estructura de puestos poco discriminativa, proporciona una base aceptable para la discusión y la negociación. El *método no es analítico*, ya que el puesto no es dividido en factores y los requisitos de los puestos no son detallados de modo que permita su cuidadosa valuación y comparación; más bien, el puesto se compara frente a otro como un todo. El *método no es cuantitativo*, en el sentido de que no ofrece indicio alguno del grado de diferencia entre los puestos, sino que simplemente indica si un puesto requiere más o menos de un individuo que otro puesto o si es más o menos importante para la organización. Como su nombre indica, este método ordena los puestos por jerarquía.[3]

Nota interesante: La sencillez de la jerarquización

Comparado con otros métodos de valuación de puestos, éste es uno que los empleados pueden entender con suma facilidad. Su punto fuerte es la sencillez y que es muy bien aceptado en la organización. El método de jerarquización, cuando está bien estructurado, suele llevar a un manejo equitativo del aspecto salarial, porque, al final de cuentas, evita que alguien reciba una paga demasiado alta o baja.[4] No obstante, tiene escaso grado de precisión y si un programa de valuación exige mayor precisión, entonces será necesario escoger otro método para valuar los puestos.

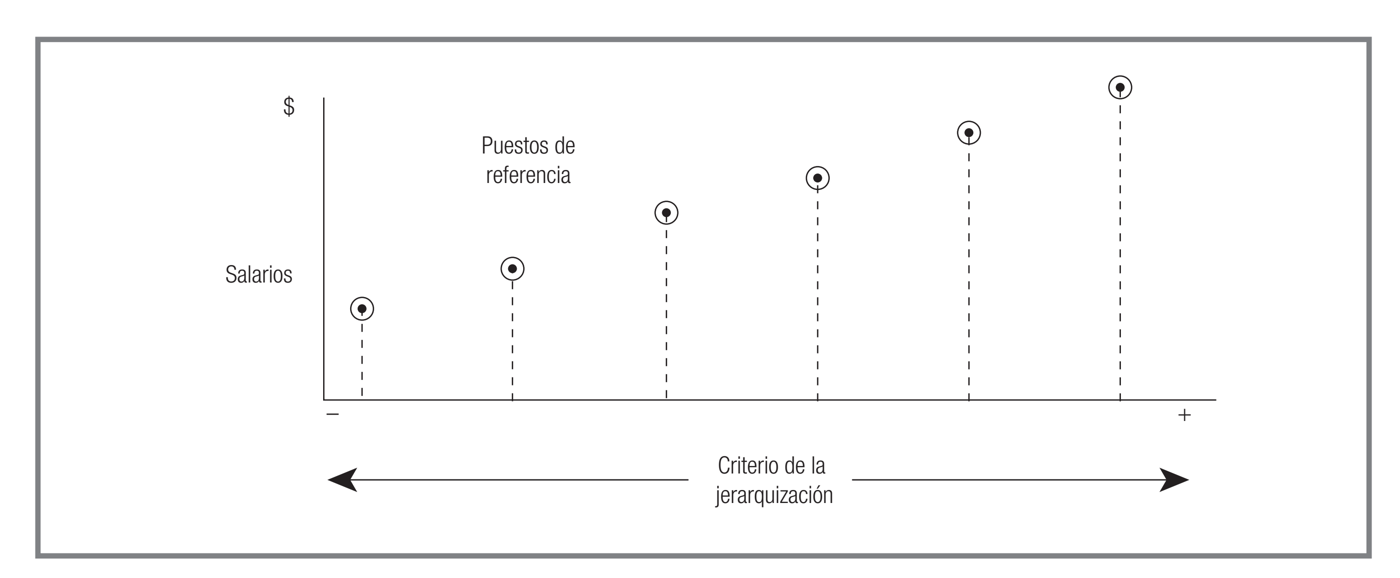


Figura 10.11 *Método de jerarquización con base en puestos de referencia.*

3 LIVY, Brian, *Job evaluation: a critical review*, Londres, George Allen & Unwin, 1975, p. 54.

4 LIVY, Brian, *Job evaluation*, *op. cit.*, p. 64.

Método de escalas por grados predeterminados (*job classification*)

El *método de escalas por grados predeterminados* constituye una variante del *método de jerarquización simple* y se podría llamar *método de jerarquizaciones simultáneas*. Para aplicar este método es necesario dividir los puestos que serán comparados en conjuntos (*grados predeterminados*) que poseen ciertas características comunes. A continuación, se aplica el método de jerarquización simple a cada uno de estos conjuntos o grados de puestos.

Una vez definida la estructura organizacional y *analizados los puestos*, el método empieza por definir con precisión los *grados de puestos*, los cuales son conjuntos de puestos que tienen características en común y que se pueden colocar en una jerarquía o escala previamente establecida.

Algunas organizaciones determinan previamente los siguientes grados:

Puestos mensuales
- de supervisión
- de operación (no de supervisión)

Puestos por horas
- especializados
- calificados
- no calificados o jornaleros.

Algunas organizaciones clasifican los puestos en tres grados principales, como muestra la figura 10.12

Grado 1	Puestos no calificados	Trabajo esencialmente rutinario, que requiere de poca precisión y de una experiencia limitada
Grado 2	Puestos calificados	Requieren de ciertos requisitos mentales y de algo de experiencia general y específica para poder desempeñar diversas tareas de cierto grado de dificultad
Grado 3	Puestos especializados	Requieren de un espíritu analítico y creador para poder resolver problemas técnicos complejos y desarrollar métodos

Figura 10.12 *Clasificación de los puestos por grados.*

Una vez determinado el número de grados apropiado para la organización (asunto que inclusive puede ser tratado a nivel sindical o con la delegación regional de la dependencia federal encargada de los asuntos laborales), cada categoría debe ser definida claramente en términos del nivel de responsabilidad y de otros requisitos y exigencias característicos de cada grado. Las definiciones de los grados se ponen por escrito de modo que constituyan un patrón o marco que sirva para valuar los otros puestos y colocarlos dentro del grado correspondiente. A veces, es conveniente establecer un puesto de referencia para cada grado, para así facilitar el proceso de comparación. Los criterios para la selección de los puestos de referencia son exactamente iguales a los expuestos antes en el caso del método de jerarquización. Su objeto es crear un medio práctico para clasificar todos los puestos de una organización con base en las definiciones de los grados. Esta tarea suele ser atribución de una *comisión de valuación de puestos* y los resultados se obtienen por medio del consenso de sus miembros.



***Nota interesante:* Las características de los grados predeterminados**

El método de escalas por grados predeterminados da por resultado una organización planeada; de manera general, es aparentemente arbitrario y no traduce la realidad. Es un método que, una vez implantado, se puede volver inflexible y poco sensible a los cambios de la naturaleza y el contenido de los puestos. Está mejor elaborado que el *método de jerarquización,* además permite la incorporación de nuevos puestos a la estructura. El método no es *analítico* y es *cualitativo* al igual que el *método de jerarquización.*

A pesar de que los métodos cualitativos tienen sus ventajas, como la rapidez y la sencillez administrativa, no siempre tienen éxito. Esto explica por qué los métodos más exactos y basados en técnicas cuantitativas para valuar los puestos son más conocidos que los de técnicas cualitativas.

Método de comparación de factores (*factor comparison*)

El *método de comparación de factores* emplea el principio del *ordenamiento y* es una técnica analítica para comparar los puestos por medio de *factores de valuación.*

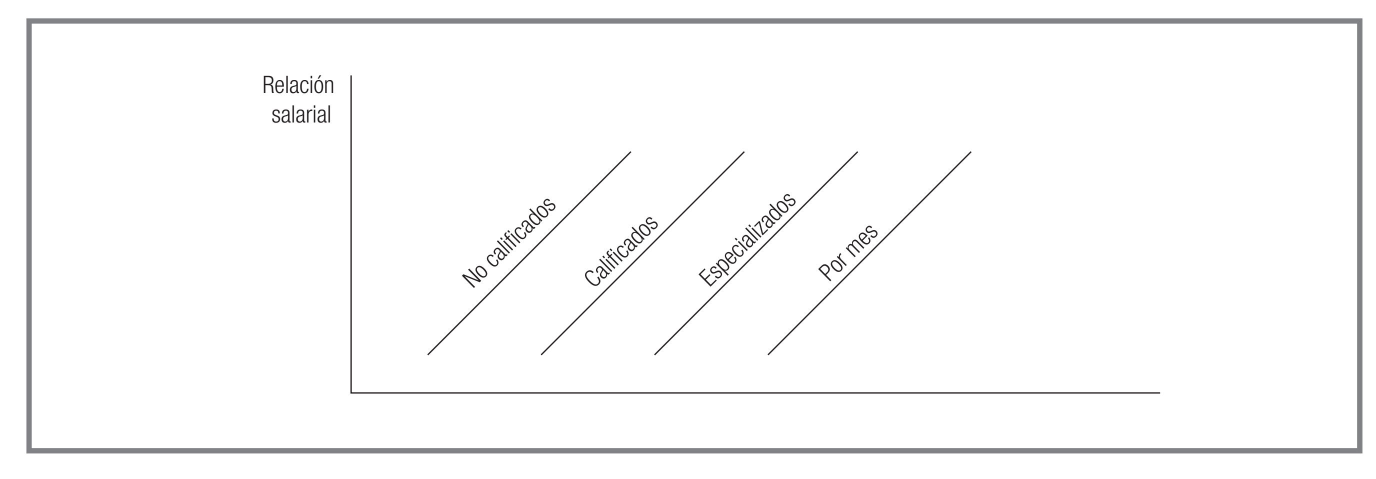


Figura 10.13 *Los ordenamientos múltiples en el método de escalas por grados predeterminados.*

La creación del método de *comparación de factores* es atribuida a Eugene Benge,[5] que propuso *cinco factores generales*, a saber:

- Requisitos mentales.
- Habilidades requeridas.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidad.
- Condiciones de trabajo.

El *método de comparación de factores* exige que, después del *análisis de los puestos*, se sigan las siguientes etapas:

1. *Elección de los factores de valuación.* Los factores constituyen criterios de comparación, es decir, son los instrumentos de comparación que permitirán colocar en orden de importancia los puestos que se valuarán. La elección de los *factores de valuación* dependerá de los tipos y las características de los puestos que se valuarán. La idea básica de este método es identificar pocos *factores*, pero más amplios, que permitan hace comparaciones sencillas con rapidez.
2. *Definición del significado de cada uno de los factores de valuación*. Cuanto mejor sea la definición de los factores, tanto mayor será la precisión del método.
3. *Elección de los puestos de referencia,* para permitir las comparaciones de los puestos. Los *puestos de referencia s*on escogidos para facilitar la manipulación de los *factores de valuación.*
4. *Ordenamiento de los factores de valuación***.** Cada *puesto de referencia* es valuado por medio del *ordenamiento de los factores de valuación* que se realice. Supongamos que los *puestos de referencia* escogidos son el de recepcionista y del encargado de aseo:

Forma de jerarquización de los factores	Encargado de aseo	Recepcionista
1	Requisitos físicos	Habilidades requeridas
2	Condiciones de trabajo	Responsabilidad
3	Habilidades requeridas	Requisitos mentales
4	Responsabilidad	Requisitos físicos
5	Requisitos mentales	Condiciones de trabajo

Figura 10.14 *Jerarquización de factores en dos puestos de referencia.*

La jerarquización de *cada factor* es independiente.

5. *Valuación de los factores en los puestos de referencia.* Los *puestos de referencia* se toman como base para la comparación. Los factores valuados deben ser *ponderados y colocados* con base en su contribución individual al total (que se puede presentar en forma de porcentaje); de modo que la suma total del salario que se obtenga para un puesto de referencia se pueda dividir y considerar en términos absolutos en el caso de cada factor. Supongamos que, dentro de los puestos que serán valuados, los *puestos de referencia* elegidos son los de recepcionista y encargado de aseo: el primero percibe una remuneración de $300.00 ($1 581.00 pesos mexicanos con base en el tipo de cambio del 26 de abril de 2006) mensuales y el se-

5 BENGE, Eugene J., S.H.L. BURK y E.N. HAY, *Manual of job evaluation,* Nueva York, Harper & Row, 1941.

gundo una de $150.00 mensuales ($790.50 pesos mexicanos con base en el tipo de cambio del 26 de abril de 2006). Con el empleo de los *factores de Benge*, supongamos que la *comisión de valuación* decide cuál es la importancia de cada *factor*, en cada *puesto de referencia*, de la manera siguiente:

Factores de valuación	Recepcionista (R$)	Encargado de aseo (R$)
Requisitos mentales	60.00	10.00
Habilidades requeridas	100.00	30.00
Requisitos físicos	40.00	50.00
Responsabilidad	80.00	20.00
Condiciones de trabajo	20.00	40.00
TOTAL	$300.00	$150.00

Figura 10.15 *Valuación de los factores en dos puestos de referencia.*

La *valuación de los factores* es la parte del trabajo de la comisión que consiste en atribuir valores monetarios a cada factor. Si el salario es conocido, entonces cada factor debe tener cierto valor. La suma total de los valores de los factores constituye 100% del salario. Para cada uno de los dos *puestos de referencia* se debe decidir el valor de cada factor, como en el ejemplo anterior. Así, la valuación de los factores se puede hacer en forma de porcentaje o en dinero.

6. *Creación de la matriz de ordenamiento (también jerarquización o alineamiento) y de valuación de los factores*. Ahora la tarea es conciliar los resultados obtenidos en la *valuación de factores* con los obtenidos en el *ordenamiento* original de los *factores*. En otras palabras, debe haber congruencia entre las diferencias relativas indicadas por el *ordenamiento* y las diferencias absolutas encontradas en las asignaciones salariales arbitrarias y subjetivas. En la práctica, esta tarea no es nada fácil. El medio más simple es crear una *matriz de jerarquización de los factores*, en la cual *cada factor de valuación* es desarrollado y ordenado de acuerdo con su importancia en los *puestos de referencia*, como muestra la figura 10.16.

Forma de jerarquización	Requisitos mentales	Habilidades requeridas	Requisitos físicos	Responsabilidades	Condiciones de trabajo
1	Encargado de aseo			Encargado de aseo	Recepcionista
2					
3	Recepcionista	Encargado de aseo			
4			Recepcionista	Recepcionista	Encargado de aseo
5		Recepcionista	Encargado de aseo		

Figura 10.16 *Matriz de jerarquización de factores.*

La *matriz* es tan sólo un mapa que muestra las diferencias relativas entre los puestos y no indica las diferencias absolutas, que es lo que se desea. Las diferencias absolutas serán determinadas por el proceso de *valuación de los factores*. La matriz anterior se completa con los resultados de la *valuación de los factores* y se transforma en una *matriz de jerarquización* y de *valuación de los factores.*

Orden de importancia de los factores	Requisitos mentales	Habilidades requeridas	Requisitos físicos	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
1	Encargado de aseo ($20.00)			Encargado de aseo ($20.00)	Recepcionista ($20.00)
2					
3	Recepcionista ($60.00)	Encargado de aseo ($30.00)			
4			Recepcionista ($40.00)	Recepcionista ($80.00)	Encargado de aseo ($40.00)
5		Recepcionista ($100.00)	Encargado de aseo ($50.00)		

7. *Escala comparativa de puestos*. El paso siguiente es transformar esta *matriz de jerarquización y valuación de los factores* en una *escala comparativa de puestos*, como sugiere la figura 10.18

Valores en R$	Requisitos mentales	Habilidades requeridas	Requisitos físicos	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
10	Encargado de aseo				
20				Encargado de aseo	Recepcionista
30		Encargado de aseo			
40			Recepcionista		
50					Encargado de aseo
60	Recepcionista		Encargado de aseo		
70					
80				Recepcionista	
90					
100		Recepcionista			
110					
120					
130					
140					

Figura 10.18 *Escala comparativa de puestos.*

Con la *escala comparativa de puestos* queda terminado el instrumento de valuación de los puestos por medio del método de comparación de factores. Dicha escala ubica cada puesto en relación con cada uno de los factores mediante su comparación y a continuación se suman los valores en moneda corriente (o en porcentajes) para obtener la valuación global del puesto.

En la medida que hubiera contradicciones o anomalías en el doble proceso del ordenamiento y la valuación de los factores, se deberán hacer otros ajustes hasta que los resultados sean coherentes. Esta técnica es menos exacta que el método de valuación por puntos, pero es la que resulta más confiable, desde el punto de vista global de las valuaciones, de todas las técnicas de valuación de puestos.



Nota interesante: **Limitaciones del método de comparación de factores**

En términos generales, el *método de comparación de factores* es adecuado para puestos por horas y para otros puestos poco complejos. Se puede adaptar para puestos por mes. Es un método que ha provocado muchas críticas. Las dificultades de su operación son muy evidentes. Es una técnica que puede sufrir contaminación por variación de errores y sesgos en el ordenamiento, así como por la subjetividad.

Método de valuación por puntos (*point rating*)

Este método, también llamado *método de valuación de factores y puntos*, fue creado por el estadounidense *Merril R. Lott*,[6] y se convirtió en el método de valuación de puestos más empleado en las empresas. Es el más perfeccionado y utilizado de los métodos aquí expuestos. La técnica es analítica: las partes componentes de los puestos son comparadas empleando *factores de valuación*. También es una técnica cuantitativa; es decir, se atribuyen valores numéricos (*puntos*) a cada elemento del puesto y se obtiene el valor total mediante la suma de estos valores numéricos (*cuenta de puntos*).

El *método de valuación por puntos* se fundamenta en el *análisis de puestos* y exige las siguientes etapas:

1. *Identificar y elegir los factores de valuación*. Los factores de valuación son los mismos *factores de especificaciones* escogidos para el programa del *análisis de los puestos*. Por lo tanto, la elección de *los factores*, su definición, dimensionamiento y calificación son asuntos que ya tratamos antes en el capítulo 7, dedicado al análisis de los puestos.

6 LOTT, Merrill R., *Wage Scales and Job Evaluation*, Ronald Press, Nueva York, 1926.

Generalmente, los factores de valuación son aglutinados en cuatro *grupos de factores*:

a) *Requisitos mentales:* exigencias de los puestos que se refieren a las características intelectuales del ocupante.

b) *Requisitos físicos:* exigencias de los puestos que se refieren a las características físicas del ocupante.

c) *Obligaciones implicadas:* exigencias de los puestos que se refieren a las responsabilidades que debe asumir el ocupante.

d) *Condiciones de trabajo:* condiciones físicas en las que el ocupante desempeña su puesto.

Estos cuatro grupos normalmente involucran los factores siguientes:

FACTORES DE VALUACIÓN
Requisitos mentales
1. Instrucción esencial
2. Experiencia anterior
3. Iniciativa e ingenio
Requisitos físicos
4. Esfuerzo físico necesario
5. Concentración mental o visual
Responsabilidad por
6. Supervisión del personal
7. Material o equipamiento
8. Métodos o procesos
9. Información confidencial
Condiciones de trabajo
10. Ambiente de trabajo
11. Riesgos

Figura 10.19 *Factores de valuación.*

2. *Ponderar los factores de valuación*. Los factores se ponderan de acuerdo con la importancia relativa de cada uno, dado que las contribuciones de los *factores* al desempeño de los puestos no son idénticas es necesario hacer ajustes compensatorios.

   La ponderación consiste en atribuir a cada factor de valuación su peso relativo en las comparaciones de los puestos. Por lo general, se emplea el *peso porcentual* con el que cada *factor* entra en la *valuación de los puestos.* Terminada la *ponderación, muc*has veces se procura hacer ciertos ajustes, lo que hace que la suma de la descripción de todos los factores no arroje 100. En estos casos, la *escala de puntos* sufrirá una reducción o un incremento constantes, lo cual no anula la precisión del instrumento de medición.

Factores	1a. ponderación	2a. ponderación
Requisitos mentales		
1. Instrucción esencial	15	15
2. Experiencia anterior	20	25
3. Iniciativa e ingenio	15	15
Requisitos físicos		
4. Esfuerzo físico necesario	6	6
5. Concentración mental o visual	6	6
Responsabilidad por		
6. Supervisión de personal	10	10
7. Material o equipamiento	4	4
8. Métodos o procesos	4	4
9. Información confidencial	4	4
Condiciones de trabajo		
10. Ambiente de trabajo	6	6
11. Riesgos	10	10
Total:	100	105

Figura 10.20 *Ponderación de los factores de valuación.*

3. *Crear la escala de puntos*. Terminada la ponderación de los factores, la etapa siguiente consiste en atribuir valores numéricos (puntos) a los grados de cada *factor*. Generalmente, el *grado* más bajo de cada factor (*grado A)* corresponde al valor del porcentaje de la ponderación. En otras palabras, los valores ponderados sirven de base para crear la escala de puntos y constituirán el valor en puntos que corresponde al *grado A* de cada *factor.* Establecidos los valores numéricos (puntos) para el *grado A* de cada *factor*, el paso siguiente es atribuir *puntos* a los grados, *B, C, D* y así sucesivamente. Por lo tanto, se trata de establecer una progresión de puntos a lo largo de los diversos *grados* de cada *factor*. Se puede emplear una progresión aritmética, una geométrica o incluso una arbitraria. Por ejemplo:

Progresión	Grados				
	A	B	C	D	E
Progresión aritmética	5	10	15	20	25
Progresión geométrica	5	10	20	40	80
Progresión arbitraria	5	12	17	22	25

Figura 10.21 *Las progresiones de la escala de puntos.*

La progresión aritmética hace que el valor de cada *grado* aumente en razón de un valor constante, en tanto que la progresión geométrica hace que el valor de cada *grado* aumente 100% en relación con el *grado anterior*, esto provoca que el valor de *puntos* se duplique en cada etapa sucesiva. La utilización de estas *progresiones* depende, evidentemente, de los objetivos de la valuación. La progresión aritmética tiende a producir una *recta salarial*, mientras que las otras progresiones generan una *curva salarial*. Si se adopta la progresión aritmética para los *factores* ponderados, se obtiene la siguiente *escala de puntos:*

Factor	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	Grado E	Grado F
Requisitos mentales						
1. Instrucción esencial	15	30	45	60	75	90
2. Experiencia anterior	25	50	75	100	125	150
3. Iniciativa e ingenio	15	30	45	60	75	90
Requisitos físicos						
4. Esfuerzo físico necesario	6	12	18	24	30	36
5. Concentración mental o visual	6	12	18	24	30	36
Responsabilidad por						
6. Supervisión del personal	10	20	30	40	50	60
7. Material o equipamiento	4	8	12	16	20	24
8. Métodos o procesos	4	8	12	16	20	24
9. Información confidencial	4	8	12	16	20	24
Condiciones de trabajo						
10. Ambiente de trabajo	6	12	18	24	30	36
11. Riesgos	10	20	30	40	50	60

Figura 10.22 *Escala de puntos.*

4. *Preparar el manual de valuación de puestos*. Una vez terminada la escala de puntos, se pasa a definir el significado de cada grado de todos los *factores de valuación*. Ahora es cuestión de preparar el *manual de valuación de puestos*, que es una especie de diccionario o modelo de comparación de los diversos *grados* de cada *factor* y sus respectivos valores en *puntos*. Cada *factor* ocupa una página del manual, como muestra la figura 10.23.

1. INSTRUCCIÓN NECESARIA		
Este factor considera el grado de instrucción general o capacitación específica preliminar exigidos para el debido desempeño del puesto. Sólo debe considerar la instrucción aplicable al puesto y no la educación formal de la persona que actualmente lo ocupa		
Grado	**Descripción**	**Puntos**
A	El puesto requiere que el ocupante sepa leer y escribir o que cuente con un curso de alfabetización	15
B	El puesto requiere una instrucción que corresponda al nivel de educación primaria o equivalente	30
C	El puesto requiere una instrucción que corresponda al nivel de educación secundaria o equivalente	45
D	El puesto requiere una instrucción que corresponda al nivel de educación media superior o equivalente	60
E	El puesto requiere una instrucción que corresponda al nivel de educación superior completo	75
F	El puesto requiere una instrucción que corresponda al nivel de educación superior completo, más un posgrado	90

Figura 10.23 *Redacción del manual de valuación.*

5. *Valuación de los puestos por medio del manual de valuación.* Con el manual de valuación de los puestos se procede a valorarlos, a partir de un solo *factor* y todos los puestos se comparan con él, se anota el grado y el número de puntos de cada puesto en relación con dicho *factor*. Generalmente se emplea un formulario de doble entrada; es decir, en las líneas se colocan los puestos y en las columnas los *factores de valuación*, como en el modelo que muestra la figura 10.24. En esta etapa, cada puesto corresponde a un valor en puntos que se obtiene mediante la suma de los puntos por cada factor.
6. *Delineación de la curva salarial*. Ahora, la tarea consiste en convertir los *valores de los puntos* a *valores monetarios*. Cabe señalar que esto no significa que la relación numérica entre los puestos indique con precisión las diferencias de los valores monetarios que existen entre ellos. Los valores de los *puntos* de los puestos nunca son enteramente exactos y tan sólo funcionan como líneas directrices para la dispersión relativa de los puestos.

El primer paso es hacer una correlación entre el valor de los puntos de cada puesto y el salario de su ocupante (o salario promedio, cuando el puesto tuviera varios ocupantes).

Puestos	Instrucción		Experiencia		Iniciativa		Ambiente de trabajo		Total de puntos
	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	
Mecanógrafa	B	30	A	25	A	15	A	6	183
Oficinista auxiliar	C	45	B	50	B	30	A	6	263
Oficinista especializado	C	45	C	75	C	45	A	6	356
Diseñador	B	30	C	75	B	30	A	6	276
Secretaria auxiliar	C	45	B	50	B	30	A	6	313
Secretaria bilingüe	D	60	C	75	C	45	A	6	417
Supervisor de seguridad	D	60	D	100	E	75	B	12	546
Reclutador de personal	C	45	C	75	D	60	B	12	404
Auxiliar de costos	D	60	D	100	D	60	A	6	547
Auxiliar de importaciones	D	60	D	100	C	45	A	6	436

Figura 10.24 *Modelo de formulario de doble entrada para la valuación de puestos.*

Con los valores de los puntos y los salarios actualmente pagados por la organización se puede preparar una gráfica que incluya los valores de los puntos en el eje de las abscisas (*x*) y los salarios en el eje de las coordenadas (*y*). Los valores de los puntos siguen un estándar de medición que se establece por medio de la valuación, cosa que no ocurre en el caso de la escala de los salarios. Para configurar los valores de *x* (puntos) y de *y* (salarios), se construye una gráfica de dispersión para indicar la relación entre los valores de la valuación de los puestos y los respectivos salarios pagados actualmente.

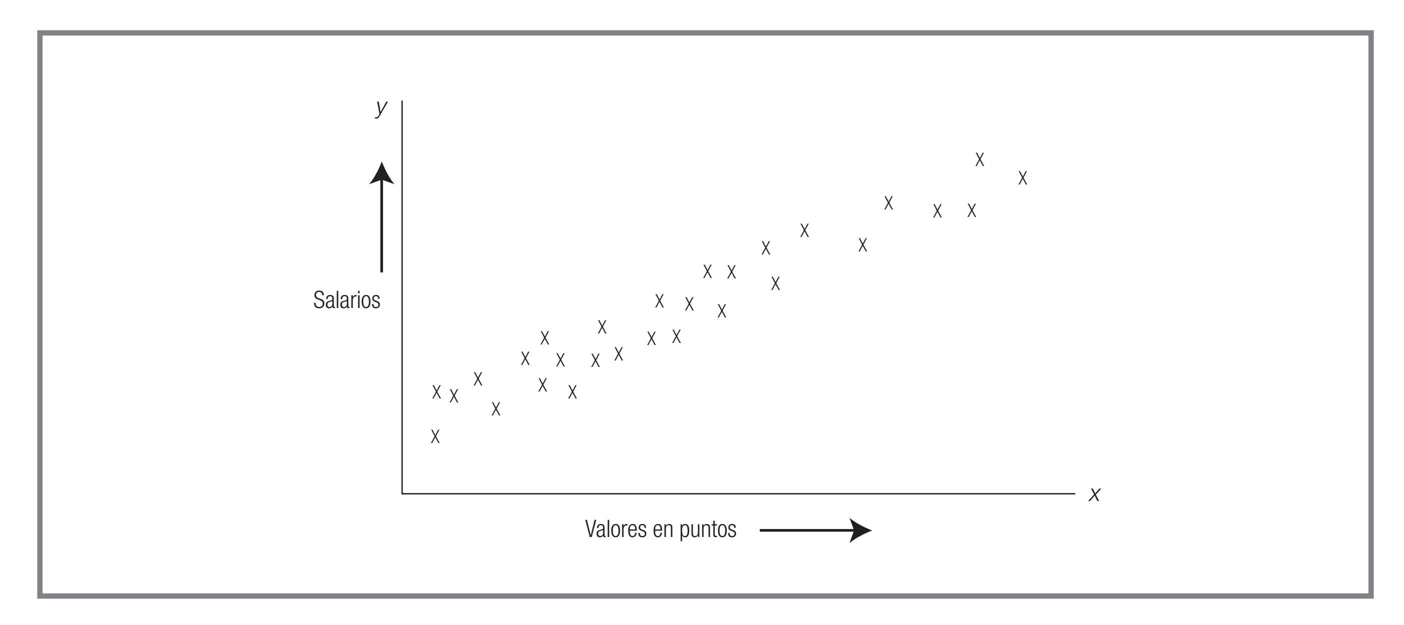


Figura 10.25 *Gráfica con valores en puntos y en salarios.*

Con la gráfica anterior, se puede establecer la línea promedio; es decir, la *línea de la tendencia salarial* (recta o curva salarial) que tenga la menor distancia media posible de los puntos dispersos de la gráfica de la figura 10.26.

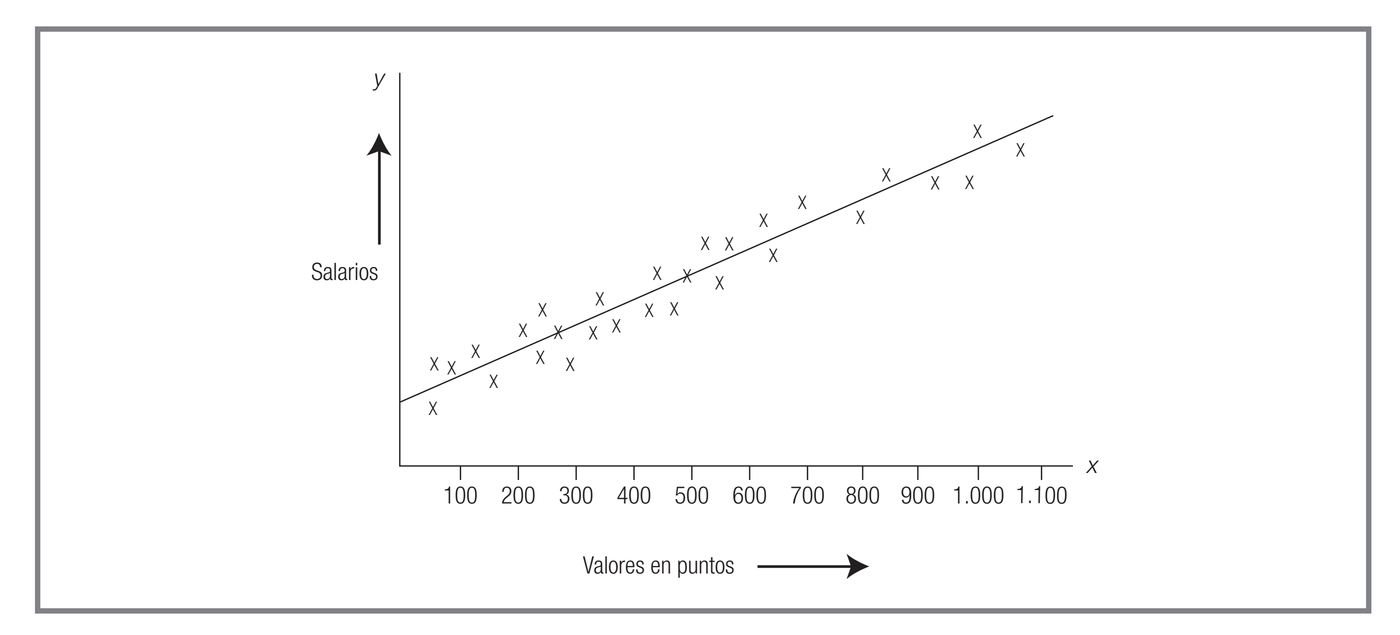


Figura 10.26 *Línea de la tendencia salarial en relación con los puntos.*

Nota interesante: Cálculo de la línea de la tendencia salarial

La *línea de la tendencia* se puede calcular por medio de la técnica estadística de los *cuadrados mínimos* o de procedimientos estadísticos similares para obtener una recta o una parábola que identifique la correlación entre puntos y salarios. Por lo tanto, el mejor *método de correlación* entre el valor de los puestos involucrados en puntos y en moneda corriente es él de los *cuadrados mínimos*, porque se adapta a las ecuaciones curvas. Se trata del proceso matemático utilizado para calcular la línea única a lo largo de una serie de puntos específicos dispersos. Para poder *determinar la línea de la tendencia*, es preciso que la suma de las desviaciones de los diversos puntos de la línea (es decir, la diferencia entre un punto y la línea) sea igual a cero, asimismo, que la suma de los cuadrados de las desviaciones sea inferior a la suma de los cuadrados de las desviaciones observadas a partir de otra recta cualquiera que se trace. Así, la línea obtenida será única.

El ajuste de la *línea de la tendencia* con el *método de los cuadrados mínimos* implica el análisis de correlación lineal simple de dos variables, a saber:

1. Variable independiente (*variable x*): los puntos.
2. Variable dependiente (*variable y*): los salarios.

La ecuación empleada para generar una parábola (curva salarial) es:

$$y_c = a + bx + cx^2$$

Para generar una recta salarial se utiliza la ecuación

$$y_c = a + bx$$

En estas ecuaciones, a, b y c representan las constantes (parámetros), mientras que x y y_c representan las variables. El parámetro a define la posición inicial de la curva o recta salarial; el parámetro b, la inclinación de la línea de la tendencia, y la c, la curvatura de la línea de la tendencia.

Los valores de los parámetros son calculados por medio de las ecuaciones siguientes:[7]

$$Na + b\Sigma x = c\Sigma x^2 = \Sigma y$$
$$a\Sigma x + b\Sigma x^2 + c\Sigma x^3 = \Sigma xy$$
$$a\Sigma x^2 + b\Sigma x^3 + c\Sigma x^4 = \Sigma x^2 y$$

Al resolver el sistema de estas tres ecuaciones encontraremos fácilmente los valores de a, b y c, de la manera siguiente:

$y_c =$ valores de los salarios corregidos.

$$a = \frac{\Sigma y}{\Sigma x}$$

$$b = \frac{\Sigma xy}{\Sigma x^2}$$

$$c = \frac{\Sigma x^2 y}{\Sigma x^3}$$

7 LEME, Ruy A. Silva, *Curso de estatística*, Río de Janeiro, Ao Livro Técnico, 1961, p. 231

Se toman los resultados de la *valuación de los puestos en puntos* (x_i) y los *salarios* actualmente pagados (y_i) a continuación, se bidimensiona cada puesto por medio de esas dos variables, a saber:

Puestos	Total de puntos (x_i)	Salarios promedios (y_i)
Mecanógrafa	183	200.00
Oficinista auxiliar	263	280.00
Oficinista especializado	356	310.00
Diseñador	276	300.00
Secretaria auxiliar	313	305.00
Secretaria bilingüe	417	300.00
Supervisor de seguridad	546	390.00
Reclutador de personal	404	310.00
Auxiliar de costos	547	420.00
Auxiliar de importaciones	436	350.00

Figura 10.27 *Los valores de los puestos en puntos y sus respectivos promedios salariales.*

7. *Definición de bandas salariales*. Una vez delineada la *línea de la tendencia salarial* (*curva* o *recta salarial*) se verifica que, a lo largo de esa línea, para cada valor en puntos corresponda un único valor de salario. Como la administración de sueldos y salarios se ocupa de las estructuras salariales, no de los salarios tomados individualmente, se vuelve necesario transformar la *línea de la tendencia* a una *banda de salarios*. Esto se logra al efectuar una aproximación a la cantidad mayor y a la menor a lo largo de la línea. Esta aproximación se calcula porcentualmente (por ejemplo, ±5% o ±10%).

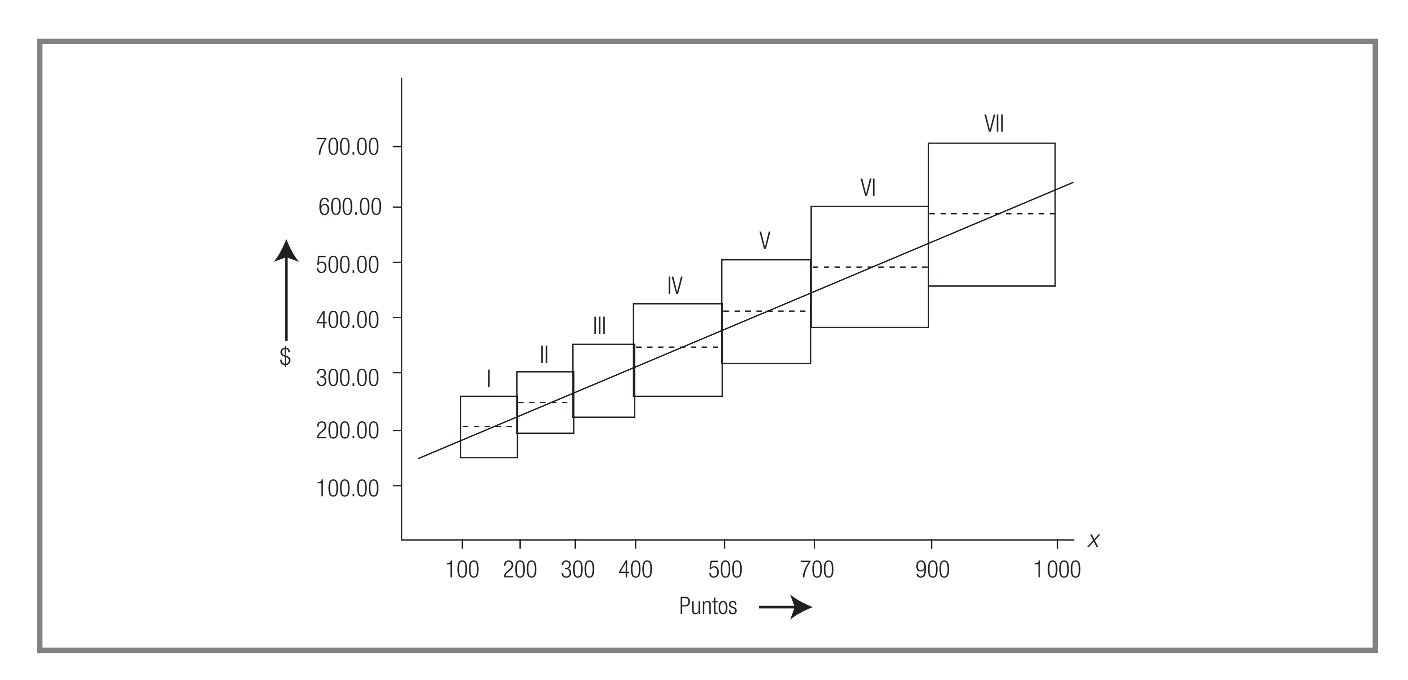


Figura 10.28 *Delineación de bandas salariales.*

Se cambia la gráfica de *bandas salariales* y se obtiene el siguiente resultado en términos numéricos:

Clases de puesto	Amplitud de puntos	Salario medio (R$)	% de aproximación de banda	Amplitud de banda (R$)	Banda salarial	
					Límite inferior (R$)	Límite superior (R$)
I	100-200	190.00	40	76.00	152.20	228.00
II	201-300	235.00	40	94.00	188.00	282.00
III	301-400	280.00	40	112.00	224.00	336.00
IV	401-550	340.00	40	136.00	272.00	408.00
V	551-700	400.00	40	160.00	320.00	480.00
VI	701-900	475.00	40	190.00	380.00	570.00
VII	901-1 100	550.00	50	275.00	412.50	687.50

Figura 10.29 *Clases de puestos y respectivas bandas salariales.*

En la figura 10.29 todos los puestos que tengan una valuación de entre 100 y 200 puntos pertenecerán a la clase 1: su salario de admisión será el límite inferior de la banda (R$152.00); después del periodo experimental, será el salario medio de la banda (R$190.00) y posteriormente, dependiendo de la evaluación del desempeño, se podría situar hasta el límite superior de la banda ($228.00).

Dado que las *clases de puestos* son excluyentes (un puesto sólo cabe en una escala de puntos), las *bandas salariales* se superponen, de modo que los salarios de una banda pueden ser semejantes a los de otras bandas más o menos elevadas.

Comisión de valuación de puestos

La valuación del puesto es una recomendación del *staff,* la cual debe ser aprobada por el departamento de *línea* y por la dirección de la organización. La comisión de valuación sirve para facilitar este trabajo de aprobación y está compuesta por el responsable de la administración de sueldos y salarios y analistas, por directores de las áreas que estén involucradas en el trabajo y, además, por los gerentes y jefes interesados. Dicha comisión llega a una solución armónica e integrada, lo cual garantiza la plena aceptación y desarrollo del programa.

La *comisión de valuación de puestos* tiene dos objetivos:

a) *Objetivo técnico:* se forma la comisión con elementos de las distintas áreas de la organización que estén familiarizados con los puestos que se valuarán. Esto garantiza el equilibrio y la uniformidad de las valuaciones para todas las áreas de la organización.

b) *Objetivo político:* dada la participación de elementos procedentes de todas las áreas de la organización, las valuaciones serán aceptadas sin restricciones.

La comisión de valuación de puestos generalmente se compone por:

1. *Miembros permanentes o estables:* son los que deben participar en todas las valuaciones de la organización; por ejemplo, el gerente de recursos humanos o el ejecutivo responsable de administrar los salarios.
2. *Miembros provisionales:* son los que deben opinar en las valuaciones de los puestos que están bajo su supervisión y, por lo tanto, sólo tienen una actuación parcial dentro del plan de valuación de los puestos.

Clasificación de los puestos

Los puestos, de acuerdo con los resultados de la *valuación*, se pueden clasificar y agrupar en *clases*. Esta forma de organizar los puestos pretende facilitar la administración de los sueldos y salarios y permitir que cada clase reciba un trato general en términos de salarios, prestaciones sociales, regalías y privilegios, señales de estatus, etcétera.

La *clasificación de los puestos* se fija de forma arbitraria. A efecto de establecer los salarios, las series de puestos se suelen dividir en grados o grupos (clases de puestos) y se les atribuyen bandas de categorías salariales que tienen límites máximos y mínimos. Al final de cuentas, cada escala tendrá un grado relativo de impor-

tancia y todos los puestos contenidos en ella recibirán el mismo trato.

Algunos métodos de valuación de puestos tienden a proporcionar automáticamente una *clasificación de éstos*, como ocurre con el método de jerarquización y el de escalas por grados predeterminados. Otros métodos, como el de valuación por puntos, proporcionan valores de cada puesto en puntos, lo cual permite clasificarlos por clases basadas en puntos.

Existen varios criterios para la clasificación de puestos:

1. *Clasificación por puntos:* los puestos son agrupados en *categorías* con base en intervalos de puntos

Categorías de puestos	Amplitud de puntos
1	hasta 100
2	de 101 a 200
3	de 201 a 300
–	–
–	–
–	–

Figura 10.30 *Ejemplo de clasificación de puestos por puntos.*

2. *Clasificación por puestos de carrera*
   Oficinista I
   Oficinista II
   Oficinista III
3. *Clasificación por grupo ocupacional*
   Ingeniero civil
   Ingeniero electricista
   Ingeniero químico
4. *Clasificación por área de servicio*
   Gerente de finanzas
   Tesorero
   Contador
   Contador auxiliar
   Cajero, etcétera.
5. *Clasificación por categoría*
   Secretaria auxiliar
   Secretaria español
   Secretaria bilingüe
   Secretaria ejecutiva

Encuesta salarial

La *administración de sueldos y salarios* procura encontrar no sólo el *equilibrio interno* de los salarios dentro de la organización, sino también el *equilibrio externo* de los salarios en relación con el *mercado de trabajo*. Así, antes de definir las estructuras salariales de la empresa conviene investigar y analizar los *salarios de la comunidad*:

a) Empleando encuestas salariales realizadas por empresas en las cuales se haya participado.
b) Empleando encuestas salariales realizadas por empresas especializadas.
c) Promoviendo la propia encuesta salarial.

Al preparar una encuesta salarial se debe tener en cuenta:

1. Cuáles son los puestos que serán investigados (puesto de referencia).
2. Cuáles son las compañías que serán encuestadas (empresas participantes)
3. Cada cuándo se lleva a cabo la encuesta salarial (periodicidad).

La encuesta salarial se puede realizar por medio de

1. Cuestionarios.
2. Visitas a empresas.
3. Reuniones con especialistas en salarios.
4. Telefonemas y correos electrónicos entre especialistas en salarios.
5. Adquisición de encuestas salariales por empresas especializadas.

Selección de los puestos de referencia

Al promover la encuesta salarial, la empresa debe seleccionar los *puestos* que considera *de referencia* para probar su estructura salarial. Éstos podrían ser:

1. Puestos que representan diversos puntos de la *curva salarial* de la empresa.
2. Puestos fácilmente identificables en el mercado.
3. Puestos que representan los sectores de actividad de la empresa.

El número de puestos de referencia incluido en la *encuesta salarial* es variable y dependerá del tipo de actividad de la empresa y de sus necesidades e intereses.

Se escogen puestos de referencia que representen, por una parte al *mercado de trabajo* y, por la otra, la *estructura de los salarios* de la empresa. Los puestos de referencia son al mismo tiempo muestras del *mercado externo de salarios* y de la *estructura interna* de los salarios de la empresa. De ahí que sean llamados *puestos muestra* y que deban ser seleccionados con sumo cuidado para propiciar comparaciones claras y correctas entre la empresa y el mercado.

Selección de las empresas participantes

Los criterios adoptados para escoger a las empresas que serán invitadas a participar en la *encuesta salarial* como *muestras del mercado de trabajo* son:

1. *Ubicación geográfica de la empresa*. Se puede seleccionar a las empresas en función de su *ubicación geográfica*. En el caso de algunos puestos, el mercado local de trabajo influye en los ocupantes, quienes no tienen interés por ofertas de trabajo en lugares distantes; por ejemplo, los jornaleros, que suelen buscar empleo en su propio barrio para disminuir el tiempo y los gastos de transporte al trabajo, porque ello representa una parte considerable de su salario. Cuando se pretende investigar sobre los salarios de puestos por horas, que no requieren calificaciones, conviene escoger a empresas ubicadas en las inmediaciones de la empresa que realiza la encuesta salarial.
2. *Ramo de actividad de la empresa*. Se supone que debe existir alguna similitud en las operaciones y las actividades, la cual se traduce en la *tipología de los puestos*. Las empresas del mismo ramo de actividad emplean tecnologías comparables y esperan lo mismo de los puestos. Cuando se pretende investigar sobre puestos técnicos u operacionales que están ligados directamente a la naturaleza de las actividades de la empresa, se suele seleccionar a empresas del mismo ramo de actividad; por ejemplo, en el caso de los bancos, las universidades, las siderúrgicas, los hospitales, las industrias de plásticos o los talleres mecánicos.
3. *Tamaño de la empresa*. Muchos puestos están relacionados con el *tamaño* de la empresa en razón de la amplitud de la administración o del volumen de responsabilidad implicada. Las características de remuneración de los directores o los gerentes no son iguales en empresas pequeñas, medianas o grandes. Lo mismo ocurre con los jefes y los supervisores en relación con el tamaño de su departamento o división.
4. *Política salarial de la empresa*. Cuando la empresa pretende seguir una política salarial agresiva, tiende entonces a escoger a participantes con políticas salariales más avanzadas. Cuando la empresa pretende pagar aproximadamente el promedio del mercado, entonces tiende a escoger a participantes conservadores en cuanto a su política salarial.

Cuando se trata de una encuesta salarial amplia, es común que se apliquen por completo los *criterios* anteriores para escoger *muestras de empresas*. El número de empresas que debe incluir una encuesta salarial varía en función del grado de detalle y precisión de la investigación, así como del tiempo disponible para realizarla.

Además de los *salarios*, se pueden investigar otros elementos, como información sobre la *política salarial* y las *prestaciones* que ofrecen las empresas (bandas de salarios, influencia de los méritos en el salario, aumento por ascensos, asistencia médica y social, servicio de restaurante, etc.), así como sobre el *comportamiento de la organización* (rotación de personal, ausentismo, productividad, etcétera).



Nota interesante: El objeto de la encuesta salarial

La *encuesta salarial* es un intercambio de información respecto a los salarios y otros temas afines. En otras palabras, la empresa que investiga y que obtiene información de otras empresas se compromete a entregar los resultados de la investigación tabulados y procesados, así como a mantener la confidencialidad de la información dentro de ciertos límites. Cada empresa debe recibir los resultados con su propia identificación, pero con la de las demás codificada, esto con el fin de conservar la discreción necesaria. Sin embargo, muchas veces, las empresas investigadas se comunican entre sí para intercambiar posteriormente la identificación de sus códigos y conocer sus respectivas situaciones.

Recopilación de datos

Definidos los *puestos de referencia* y las *empresas muestra*, el paso siguiente es reunir la información necesaria para la investigación. La *información* para una *encuesta salarial* se puede reunir con el empleo de los siguientes medios:

1. Cuestionario que deben responder las empresas participantes.
2. Visitas y consiguiente intercambio personal de información por medio de entrevistas o reuniones.
3. Reuniones de asociaciones de empresas o asociaciones de gremios.

4. Cartas, cuando las empresas investigadas se ubican a cierta distancia.
5. Telefonemas, cuando las investigaciones son breves o la relación entre los profesionales de las empresas es más profunda.

El *cuestionario* es, sin duda, el principal medio para reunir información, por la facilidad que ofrece de manejo y registro los datos.

ENCUESTA SALARIAL					
Empresa investigada: ______ Fecha: __/__/__					
Título del puesto: ______ Código: ______					
Descripción resumida del puesto					
Frecuencia	Salarios	Frecuencia	Salarios	Frecuencia	Salarios
Resumen					

Frecuencia total	Menor salario	Mayor salario	Salario medio

Figura 10.31 *Cuestionario de la encuesta salarial.*

Tabulación y tratamiento de los datos

Una vez que la empresa cuenta con los datos del mercado, los tabulará y les dará un tratamiento estadístico que le permitará comparaciones con sus salarios a efecto de comprobar si su esquema es satisfactorio o si debe corregirlo.

Puesto: Secretaria auxiliar *Fecha:*				
Empresa	**Frecuencia**	**Menor salario**	**Mayor salario**	**Salario promedio**
B	3	935.00	937.00	936.00
C	1	935.50	935.50	935.50
Z	4	833.00	836.00	834.00
A	6	730.00	737.00	732.50
F	3	731.00	733.60	731.80
E	8	730.50	733.30	731.60
D	1	731.00	731.00	731.00
Salario promedio	N = 26	832.30	834.80	833.20

Figura 10.32 *Tabulación de datos en una encuesta salarial.*

Política salarial

La *política salarial* es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y la filosofía de la organización con respecto a los asuntos de remuneración de sus colaboradores. Por lo tanto, esos principios y directrices deben orientar las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso individual. La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona en razón del aprendizaje, se perfecciona gracias a su aplicación a situaciones que se modifican con rapidez.

El contenido de una política salarial debe incluir:

1. *Estructura de puestos y salarios:* es decir, clasificación de los puestos y las bandas salariales para cada clase de puestos.
2. *Salarios de admisión* para las diversas escalas salariales: el salario de admisión para cada puesto coincide con el límite inferior de la escala salarial. Cuando el elemento reclutado no cumple enteramente con los requisitos que exige el puesto, el salario de admisión podría estar hasta 10% o 20% por debajo del límite mínimo de la escala salarial y se debe ajustar a ese valor después del periodo experimental si el ocupante responde a las expectativas.
3. *Previsión de reajustes salariales*, sean por determinación legal (en sentencias de juicios laborales en torno a contratos colectivos) sean espontáneos. Los reajustes salariales pueden ser:

   a) *Reajustes colectivos* (o por costo de vida): pretenden restituir el valor real de los salarios ante las variaciones de la coyuntura económica del país o del poder adquisitivo de las personas. Cuando los ajustes colectivos son espontáneos, su frecuencia dependerá de la decisión de la organización y no representan un derecho adquirido para nuevos ajustes, toda vez que serán compensados en la época de los reajustes sindicales.

   b) *Reajustes individuales:* complementan los ajustes colectivos y se pueden clasificar como:

      i) *Reajustes por ascenso:* se entiende por ascenso el ejercicio autorizado, continuo y definitivo de un puesto distinto del actual, en un nivel funcional superior.

      ii) *Reajustes para encuadrar:* la empresa procura pagar salarios que compitan con los salarios que se pagan en el mercado de trabajo.

      iii) *Reajustes por méritos:* son concedidos a los empleados que deben recibir una remuneración por encima de la normal debido a su desempeño.

El objetivo de la remuneración es crear un sistema de premios que sea equitativo tanto para la organización como para las personas. Patton[8] asevera que una política de remuneración debe cumplir con siete criterios para ser eficaz y, por lo tanto, debe ser:

1. *Adecuada:* la remuneraciónse debe alejar de los patrones mínimos del gobierno y del sindicato.

8 PATTON, Thomas, *Pay*, Free Press, Nueva York, 1977.

2. *Equitativa:* la paga que recibe cada persona debe guardar proporción con sus habilidades, esfuerzo y capacitación.
3. *Equilibrada:* los salarios, las prestaciones y otros pagos deben proporcionar en total un paquete razonable de premios.
4. *Eficaz en costos:* a partir de lo que la organización puede pagar, los salarios no pueden ser excesivos.
5. *Segura:* los salarios deben ser por un monto suficiente como para darle seguridad a los empleados y servirles para satisfacer sus necesidades básicas.
6. *Incentivadora:* los salarios deben incentivar de manera eficaz el trabajo productivo.
7. *Aceptable para los empleados:* éstos deben comprender el sistema de los salarios y sentir que es razonable para ellos y también para la empresa.

Nota interesante: Organizaciones sin puestos definitivos

Las organizaciones se van haciendo flexibles y orgánicas y sus puestos ahora son cambiantes, porque se redefinen continuamente. Esto cambia toda la base del trabajo de la administración de sueldos y salarios, la cual se vuelve movediza. La *valuación de puestos* es un análisis sistemático de los puestos porque especifica el valor relativo que cada uno de ellos tiene para la organización. Tal como ocurre con el *análisis de puestos*, el proceso de valuación de los mismos es contingente, porque depende de una *descripción* exacta y completa de los puestos que le sirven de base. Sin esta base, la valuación se convierte en un proceso subjetivo para determinar la cantidad con la que se debe remunerar cada puesto. La pregunta que flota en el aire es: ¿si no hay un análisis de puestos que sirva de base y fundamento para el proceso de valuación de éstos, en consecuencia el sistema para determinar los salarios resulta precario y obsoleto? Al parecer, así es.

Con los profundos cambios que ocurren actualmente en las organizaciones en función de las exigencias que impone el ambiente, la valuación tradicional de los puestos tiende a desaparecer. Ahora, en lugar de fundarse en el proceso de análisis de los puestos y en las descripciones de éstos, la valuación de los puestos muestra una fuerte tendencia a cambiar de enfoque. En lugar de concentrarse en los *puestos en sí*, ahora se concentra, individualmente, en las *personas* que trabajan en ellos. El movimiento actual se dirige a repensar cómo son remuneradas y recompensadas las personas. En lugar de concentrarse en el valor relativo que el puesto tiene para la organización, el nuevo proceso se interesa en el valor que cada persona agrega a la organización. Con este nuevo enfoque, las personas son remuneradas según el grado de habilidades, conocimientos y comportamientos específicos que ofrecen y que producen beneficios para la organización. Cuanto mayor sea la cantidad de estas competencias que posean las personas, tanto mejor será su remuneración. En consecuencia, los sistemas de pago abandonan gradualmente el planteamiento tradicional de pagar de acuerdo con el puesto y se dirigen a otro nuevo, en el cual cada trabajador individual se convierte en el principal punto focal del sistema. Así, se paga a las personas conforme el valor que agregan a la organización, lo cual es perfectamente consistente con lo que expusimos en los capítulos anteriores. Las competencias específicas que se solicitan a las personas deben ser detalladas en la planeación estratégica de los recursos humanos, de modo que la organización pueda remunerar específicamente a aquellos "elementos" que la ayudan a alcanzar sus objetivos. Por otra parte, cuando las personas saben que la organización recompensa determinadas *competencias,* y no simplemente otros factores, están en condición para administrar mejor su desempeño y su carrera. El desempeño conduce a los premios que recibe cada persona y éstas saben con claridad lo que deben hacer para ganar más. Por lo mismo, los procesos tradicionales de la valuación de puestos pierden terreno en las organizaciones modernas que ahora reflejan un planteamiento centrado en la nueva definición de la fuerza de trabajo. La *paga equitativa* es la base de los servicios que las personas realmente prestan a la organización.

La *política salarial* debe tener en cuenta otros aspectos importantes del *sistema de premios para el personal*: prestaciones sociales, estímulos e incentivos para el desempeño dedicado de los empleados, oportunidades de crecimiento profesional, seguridad del empleo (estabilidad en la empresa), etcétera.

Consecuencias de los salarios

Desde el punto de vista legislativo y fiscal, los salarios tienen varias repercusiones. Generan *obligaciones sociales* que se calculan sobre sus valores en forma de una verdadera cascada. Las obligaciones sociales son las consecuencias legales que representan las contribuciones establecidas por ley. Las obligaciones que inciden en los salarios son los calculados para la previsión social, el fondo de garantía por el tiempo de servicio y otros más

Las obligaciones sociales de Brasil son las más altas del mundo		
Para empleados por mes (base 240 horas mensuales)	**% sobre salario**	**% amumulado**
A. Obligaciones sociales		
Previsión social	20.00	
Fondo de garantía por tiempo de servicio (FGTS)	8.00	
Salario-educación	2.50	
Accidentes de trabajo (media)	2.00	
Servicio social de la industria (SESI)	1.50	
Servicio nacional de aprendizaje industrial (SENAI)	1.00	
SEBRAE	0.50	
INCRA	0.20	
Subtotal de A		35.80
B. Tiempo no laborado		
Descanso semanal remunerado	18.91	
Vacaciones	9.45	
Días feriados	4.36	
Bono vacacional	3.64	
Aviso previo	1.32	
Ayuda para enfermedad	0.55	
Subtotal de B		38.23
C. Tiempo no laborado		
Mes 13	10.91	
Pagos por rescisión de contrato	2.57	
Subtotal de C		13.48
D. Reflejo de los puntos anteriores		
Incidencia acumulada del grupo A/B	13.68	
Incidencia de FGTS en el salario del mes 13	0.87	
Subtotal de D		14.55
Gran total		102.06

Figura 10.33 *Obligaciones sociales en Brasil.*[9]

que son sufragados por la organización cuando remunera a sus empleados. En las obligaciones sociales, se incluye también el tiempo no trabajado por el empleado, así como los que reflejan los puntos anteriores debido al efecto de cascada.

La figura 10.33 muestra que por cada 100.00 reales ($527.00 pesos mexicanos con base en el tipo de cambio del 26 de abril de 2006) pagados a un empleado por mes, la empresa debe aportar otros 102.06 ($537.85 pesos mexicanos) por concepto de obligaciones sociales. Se trata de una cantidad muy elevada, que hace que los salarios de Brasil, si bien bajos, representen valores muy elevados en comparación con los de otros países industrializados.

9 PASTORE, José, "Límites e virtudes de flexibilição", *O Estado de S. Paulo*, 26 de febrero de 1996, p. B2.

Comparación de obligaciones sociales por cada dólar de salario por hora, aplicada por Booz-Allen & Hamilton a las armadoras de automóviles en el caso de puestos por hora (Base: jornada laboral de ocho horas)	
Brasil:	(dólares de EU) $1.66
Italia:	$1.12
Francia:	$0.88
Alemania:	$0.76
Estados Unidos:	$0.34
Japón:	$0.31
Comparación del salario promedio por hora pagado a las compañías armadoras de automóviles en dólares de EU	
Brasil:	$ 3.00
Inglaterra:	$12.00
Japón:	$13.00
Estados Unidos:	$15.00
Italia:	$16.00
Alemania:	$21.00

Figura 10.34 *Comparación aplicada por Booz-Allen & Hamilton a las armadoras de automóviles.*[10]

Por tal motivo, si bien los salarios directos pagados a los trabajadores son inferiores a los de otros países, las empresas brasileñas acaban con un costo de mano de obra mucho mayor debido a la fuerte incidencia de las obligaciones sociales que elevan el llamado *costo Brasil.*

Nuevos planteamientos de la remuneración

En un mundo en cambio dinámico, con la globalización de la economía y con la profunda influencia de la *tecnología de la información*, los programas de remuneraciones no podrían quedar al margen. Ellos también se caracterizan por profundas transformaciones. Las organizaciones no pueden aumentar indefinidamente los salarios en determinados porcentajes cada año para acompañar los aumentos del costo de vida sin obtener un aumento correspondiente en el desempeño y en la productividad. Por tal motivo, muchas organizaciones optan por sistemas de remuneración orientados hacia el desempeño y abandonan los métodos tradicionales de una remuneración fija. Los nuevos sistemas incluyen planes de remuneración flexible, que se basa en alcanzar las metas y los objetivos establecidos de forma consensuada, y la remuneración por equipos.

10 BETING, Joelmir, "Sem quebrar os ovos", *O Estado de S. Paulo*, 6 de marzo de 1996, p. B2.

Remuneración variable

La remuneración fija privilegia la homogeneización y la estandarización de los salarios, facilita la posibilidad de alcanzar el equilibrio interno y externo de la remuneración y permite el control centralizado de los salarios por medio de un departamento encargado de administrar los salarios. Además, esta remuneración ofrece una base lógica para la distribución salarial y se centra en la actividad cotidiana y rutinaria de las personas en función del tiempo que trabajan (mes u hora) para la organización. Estas ventajas fueron excelentes en el pasado, pero no aseguran el futuro.

Dado que la remuneración tradicional es fija y permanente no motiva a las personas para alcanzar un desempeño mejor, sobre todo cuando los salarios de la empresa son iguales y los desempeños son desiguales. Las organizaciones han hecho grandes esfuerzos por aumentar la productividad y la eficiencia. No obstante, cuando los trabajadores aumentan su productividad, surge una duda. ¿Quién se beneficia más con lo anterior, sólo la empresa o la empresa y el trabajador en conjunto? La productividad de las personas sólo aumenta y se mantiene, cuando ellas también están interesadas en producir más. Y la remuneración variable está detrás del aumento de la productividad de las personas.

La remuneración variable es la parte de la remuneración total que se acredita periódicamente (trimestral, semestral o anualmente) a favor del trabajador. En general, es de carácter selectivo (para algunos trabajadores y ejecutivos) y depende de los resultados que alcance la empresa (sea en un área, departamento o puesto) en determinado periodo por medio del trabajo de equipo o del trabajo aislado de cada trabajador. Algunas empresas brasileñas optan por este sistema, como Rhodia, Mangels, Monsanto, Crefisul e Iochpe-Maxion, y ahora se adhieren a la nueva figura. Las denominaciones varían según la empresa: *pago por desempeño*, remuneración variable, participación de los resultados, salario flexible. El diseño del programa también varía, pero el objetivo es siempre el mismo: convertir al trabajador en un aliado y socio en los negocios de la empresa.



***Nota interesante:* El pago por desempeño**

En Ivix, una subsidiaria de productos y servicios de IBM, cada trabajador arriesga parte de su salario para poder ganar más. Según sea el puesto, la remuneración es variable entre 10% y 30%. La multiplicación de este porcentaje del salario depende de que se alcancen las metas de facturación, ganancias y proyectos estratégicos.

El Citibank lanzó su programa de *pago por desempeño*, bautizado como programa de remuneración por superación de metas, para bajar la rotación de sus trabajadores de 18% a 13.5%. El ejecutivo de un

área de negocios puede cobrar un premio de hasta 12 salarios mensuales; es decir, duplica su remuneración anual. Por lo tanto, no es fácil anotar ese gol. El ejecutivo tiene que superar las metas establecidas en 40%. El programa no cuesta nada al banco. Una tercera parte de los 650 trabajadores se encuentra involucrada en el programa. En un año se distribuyó un premio de 730 000 dólares, correspondiente a ese mismo periodo, y en otro se distribuyó un millón de dólares. La remuneración variable atrapa a los trabajadores porque promete considerables ganancias, pero también les hace correr riesgos mayores. La inestabilidad es la regla y esto repercute fuertemente en el estilo de administración.

En general, el socio sólo recibe más dinero si la empresa registra los aumentos de productividad negociados al inicio del ejercicio. La remuneración variable no ejerce presión en el costo de las empresas, porque es autofinanciada con el aumento de la productividad y con la reducción de costos. Ante la presión de la crisis y de la apertura del mercado, en años pasados las empresas lidiaron una desesperada lucha contra los altos costos. Todo aumento de salario e, indirectamente, de las obligaciones sociales sería un paso atrás. La remuneración flexible representó la salida. Además, la motivación que genera la remuneración flexible se convirtió en un importante motor para reanudar los negocios. Ésta resume todas las exigencias que afronta un trabajador moderno, porque obliga al profesional a fijarse en los resultados y a ser un emprendedor.

Una de las grandes ventajas de la remuneración variable es la flexibilidad. Si la empresa está en números rojos, fijará su blanco principal en las ganancias. Si necesita ganar espacio de competencia, elegirá la participación de mercado como su meta principal.



Nota interesante: La participación de utilidades en Monsanto

La filial brasileña de Monsanto, uno de los mayores grupos químicos del mundo, desarrolló su programa de participación de utilidades con un objetivo bien definido: reforzar el trabajo en equipo dentro de la compañía y poner punto final a los conflictos entre los distintos departamentos. La empresa inició el programa y ahora sus 660 trabajadores participan en el juego. Grupos de entre 10 y 12 trabajadores de diversas áreas y niveles jerárquicos se reúnen para definir las metas de cada una de las unidades. Estos grupos, llamados *equipos de diseño*, deciden todo, salvo la forma de pago a los participantes del programa. Sólo hay una regla predefinida: sin ganancias, no hay premio. La empresa divide la cantidad que supera la meta de utilidades, mitad para ella y mitad para los trabajadores. Los propios *equipos de diseño* establecieron algunos principios rígidos. Uno de ellos: si hubiera un solo accidente de trabajo en la unidad de negocios nadie recibirá premios. El lema es: "Si no estamos todos unidos, nadie recibirá nada". Los trabajadores eligen a cuatro o cinco colegas como los "embajadores del *reparto de utilidades*". Ellos son los encargados de divulgar y de reforzar las metas que se deben alcanzar durante el año. El programa debe ser simple para que todos lo puedan seguir, la empresa inclusive creó una política para reforzar ese principio llamada *Kiss* (beso en inglés) por las iniciales de la frase *Keep it simple stupid (Haz que las cosas sean tan simples que parezcan estúpidas).* Simple y lucrativo. Con la remuneración flexible, la empresa transforma a cada trabajador en un pequeño empresario.

La condición fundamental para la remuneración variable es que la empresa cuente con una estructura de puestos y salarios que pueda servir de base del sistema. Además de eso, la remuneración variable requiere cuatro aspectos básicos.

1. La planeación estratégica de la empresa debe orientarse a una administración por objetivos (*APO*) eminentemente participativa, democrática e incluyente. La *APO* se convierte en un potente instrumento de evaluación del desempeño y el rendimiento cuando:

   a) Los objetivos son creados y desempeñados por los trabajadores que deben laborar con ellos, sin presiones ni normas coercitivas.

   b) Los objetivos se dirigen a los aspectos esenciales del negocio.

   c) Debe ser un contrato vivo y no un esquema de reglas y normas.

2. Proceso simple y fácil de comprender y de seguir, que permite la cuantificación objetiva del desempeño de la organización, las unidades y los trabajadores.
3. Flexibilidad, de modo que permita hacer ajustes siempre que sea necesario.
4. Transparencia en los criterios de premiación, que deben ser negociados y aceptados por todos los trabajadores implicados.



Nota interesante: Énfasis en la remuneración flexible

Las empresas mejoran las prestaciones sociales y reducen antiguas regalías. *Tigre*, el fabricante de

tubos y conexiones de Joinville, Santa Catarina, pasó un peine fino entre su paquete de prestaciones. Los ejecutivos recibían 250 litros de combustible al mes, pagados por la empresa. ¡Suspendido! Los directores podían gastar 200 dólares, por cuenta de la empresa, en la tienda interna. ¡Suspendido! Cada director tenía seguro de su casa. ¡Suspendido! *Tigre* suspendió esas prestaciones y las incorporó a los salarios. El adelgazamiento de las prestaciones ocurrió por causa de la remuneración variable; es decir, por la retribución basada en los objetivos alcanzados. La práctica de este sistema explica la poca agresividad de las políticas salariales. Al componer el monto de la remuneración total de sus ejecutivos, las empresas han preferido disminuir el peso relativo del salario mensual y han optado por la posibilidad de ganar más en forma de bonos y de participación de las ganancias.

Remuneración por habilidades

La remuneración por habilidades busca pagar los salarios con base en aquello que los colaboradores demuestran saber y no por los puestos que ocupan. Los planes apoyados en las habilidades se pueden agrupar en dos categorías:

1. *Plan basado en el conocimiento:* vincula la remuneración con el grado de conocimiento relacionado con un puesto o función, como el de científicos y profesores. Para ingresar en la carrera, el requisito mínimo es un título universitario. Para avanzar en la carrera y recibir salarios más elevados se precisa de estudios adicionales. La remuneración se basa en el conocimiento que posee la persona que desempeña el puesto (medido por el número de créditos académicos o de capacitación adicional) y no en el contenido del trabajo.
2. *Plan basado en habilidades múltiples:* vincula la remuneración con la capacidad del trabajador para desempeñar una cantidad variada de puestos y funciones (amplitud de conocimientos), como actividades operativas de producción. El aumento salarial se deriva de la adquisición de nuevos conocimientos, pero orientados hacia un conjunto de tareas interrelacionadas. La diferencia entre el sistema basado en el conocimiento y el basado en las habilidades múltiples es que en este último las responsabilidades del trabajador pueden cambiar drásticamente en un periodo corto. En el primero, las personas profundizan sus conocimientos de una función básica única; mientras que en el segundo, desempeñan una gran variedad de funciones, lo cual requiere un sistema

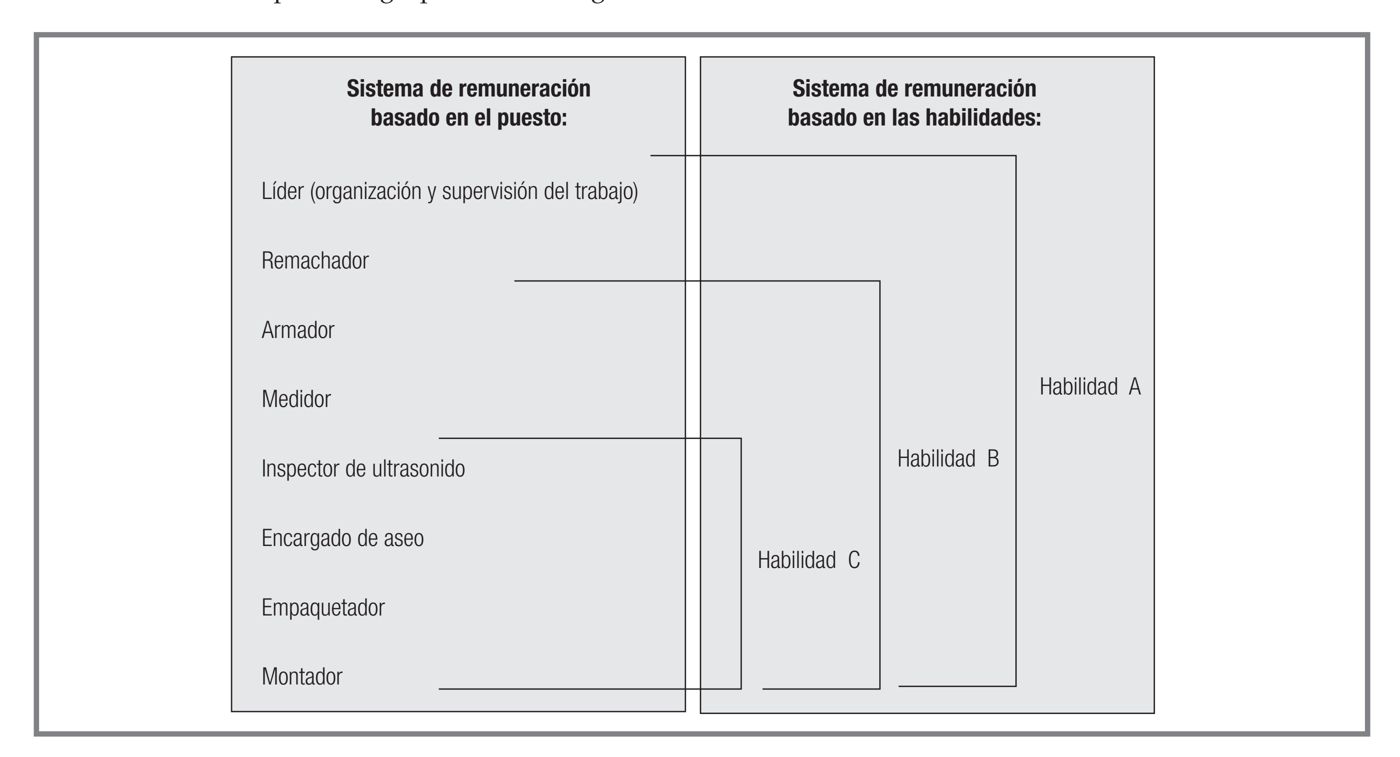


Figura 10.35 *Clasificación de una línea de montaje.*[11]

[11] O'NEILL, Graham L. y Deirdre LANDER, "Linking employee skills to pay: a framework for skill-based pay plans", *ACA Journal*, invierno de 1993-1994, pp. 14-27.

de evaluación y de capacitación para que las personas alcancen la excelencia en el desempeño por el cual serán remuneradas. Borg-Warner Corp., produce engranajes para cajas de cambio de automóviles. Antes, este proceso implicaba siete funciones diferentes, como muestra la figura 10.36. La empresa optó por el sistema de remuneración basado en las habilidades y esas siete funciones fueron agrupadas en tres amplias categorías, denominadas núcleo operacional *A*, *B* y *C*. Los trabajadores de cada núcleo pueden desarrollar todas aquellas funciones de su núcleo en las que demuestren excelencia y también las del núcleo que está debajo de ellos.

La creación de la estructura basada en las habilidades es semejante a la de la estructura tradicional apoyada en puestos y funciones. En este caso, en lugar de empezar por el análisis del puesto, se comienza por el análisis de las habilidades. Este análisis es un proceso sistemático para reunir información sobre el conocimiento o las capacidades que se necesitan para desempeñar una función dentro de la organización.[12] La premisa fundamental es que los bloques de habilidades requeridas se pueden describir, evaluar y certificar mejor si se cuenta con datos precisos sobre ellos en relación con el trabajo. El desafío es el mismo que cuando se trata del análisis de puestos. No obstante, el análisis de las habilidades es muy reciente y existen pocas investigaciones disponibles para ofrecer una orientación más precisa. Los bloques de habilidades son los distintos tipos de capacitación que se requieren para realizar un trabajo. Al igual que los factores de valuación de los puestos, los bloques de habilidades se deben:

1. Derivar del trabajo que se realizará.
2. Dirigir al desarrollo de un cuadro de trabajadores bastante flexible.
3. Comprender y aceptar por los grupos de interés involucrados.

Los niveles de habilidades corresponden a grados dentro de un mismo bloque, por ejemplo:

1. Capacidad limitada para aplicar principios.
2. Competencia parcial.
3. Competencia total.

12 MILKOVICH, George T., John W. BOUDREAU, *Human Resource Management*, Irwin, Burt Ridge, Ill, 1994, p. 562.

La forma de certificar la competencia de los trabajadores en una habilidad, así como su capacidad para aplicarla, varía mucho de un lugar a otro. Algunas empresas utilizan los diplomas de los trabajadores como evidencia para la certificación. Otras utilizan la evaluación del desempeño, las demostraciones en la práctica y exámenes de certificación. Algunas empresas cuentan con una comisión de certificación, formada por ejecutivos y trabajadores, que se encarga de evaluar y certificar las habilidades.

Remuneración por competencias

Las competencias se refieren a las características de las personas que son necesarias para obtener y sustentar una ventaja competitiva. Comúnmente, las competencias son más genéricas que los bloques de habilidades. Las primeras se refieren principalmente al trabajo administrativo y profesional, mientras que las habilidades son empleadas para evaluar funciones técnicas y operativas. Las competencias constituyen los atributos básicos de las personas que agregan valor a la organización.

La definición de las competencias, si bien es reciente, utiliza procedimientos similares a los empleados en el caso de los factores de valuación de puestos. No obstante, las competencias son inherentes a las personas y no al trabajo en sí.

Planes de incentivos

En una era de competitividad, la remuneración fija se tornó insuficiente para motivar e incentivar a las personas, así como para promover un comportamiento proactivo y emprendedor en la búsqueda de metas y resultados excelentes. Las empresas utilizan planes de incentivos para incrementar las relaciones de intercambio con sus colaboradores.



Nota interesante: Transformar a los colaboradores emprendedores

En São Paulo, una red de establecimientos de productos de higiene y belleza, la Abaeté, transformó a sus ejecutivos en verdaderos *emprendedores*, capaces de manejar las 14 tiendas como si fuesen pequeñas empresas independientes. Orientada al comercio minorista y mayorista de productos de higiene y belleza, la empresa siempre se enfrentó a competidores como las grandes tiendas departamentales y los supermercados. La agilidad y la flexibilidad se convirtieron en la principal receta para el éxito en esa disputa. Por tal motivo, la Abaeté optó por una

Criterio	Valuación de puestos	Remuneración por habilidades	Remuneración por competencias
Base de comparación	Factores de valuación	Bloques de habilidades	Competencias
Cuantificación	Graduación y peso específico para cada factor	Niveles de habilidades	Niveles de competencia
Conversión en pagos	Atribución de puntos que reflejan los criterios de la estructura de remuneración	Certificación y valoración en el mercado	Certificación y valoración en el mercado
Ventajas	Pagos basados en el valor del trabajo realizado	Flexibilidad. Reducción de personal. Recompensa al aprendizaje continuo	Flexibilidad. Premio al desarrollo
Desventajas	Burocratización potencial, inflexibilidad, homogenización	Se puede volver onerosa y/o burocrática. Se puede volver obsoleta	Indefinición. Difícil de medir. Se puede volver obsoleta

Figura 10.36 *Distintas formas de remuneración.*[13]

administración descentralizada, en la cual cada una de sus tiendas tuviese autonomía para funcionar como una pequeña empresa. El inicio fue una ecuación compleja. Por una parte, necesitaba que los profesionales de primer nivel desarrollaran su capacidad de emprendedores. El paso inicial fue definir cuál es realmente la actividad mercantil de la empresa. La mayoría de los ejecutivos no sabe con exactitud cuál es el objeto básico de su empresa. La Abaeté entrevistó a clientes, proveedores y trabajadores para definir su identidad. "Somos una empresa que comercia productos de higiene y belleza para mujeres, hombres y niños", resalta el presidente. Esta definición fue fundamental, pues en algunas ocasiones los gerentes de las tiendas llegaron a vender jabón en polvo y juguetes, lo que perjudicó la imagen de la empresa. En el mejor estilo de las empresas estadounidenses, la Abaeté estableció un credo. "Ésta es nuestra constitución". A partir de ahí, Abaeté invirtió mucho en el desarrollo de sus 58 ejecutivos, considerados las personas clave de la organización. Empezó a distribuir trimestralmente una parte de sus utilidades, en el momento en el que ellos llegasen a una meta preestablecida. El resto de los 600 trabajadores recibe bonos, cada tres meses, calculados a partir del volumen de ventas de cada tienda. Con la distribución de las ganancias, consiguió motivar a los gerentes y comprometerlos con los resultados de la empresa. Pero les faltaba una visión general. Abaeté creó entonces una especie de campeonato entre las tiendas. Al final del año, el gerente o el subgerente de la unidad triunfadora gana un viaje con todos los gastos pagados. Los criterios de evaluación son 13 y que van desde las utilidades hasta la rotación de inventarios, desde el índice de rotación de trabajadores hasta la reducción de costos. De tal manera, sólo hay una preocupación real: la de no vender más al menor precio y no poder alcanzar excelentes utilidades. Los gerentes son capaces de ver el negocio como un todo.

Los principales planes de incentivos empleados en el mercados son:[14]

1. Plan de bonificación anual: se trata de un monto de dinero ofrecido al final de cada año a determinados colaboradores en función de su contribución al desempeño de la organización. Generalmente, éste es medido con indicadores como la rentabilidad, la pro-

13 MILKOVICH, George T. y John W. BOUDREAU, *Human Resource Management*, *op. cit.*, p. 562.

14 CHIAVENATO, Idalberto, *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, Río de Janeiro, Elsevier, Campus, 1999, pp. 247-269.

ductividad, el aumento de la participación en el mercado, etc. El bono no suele formar parte del salario.

2. Reparto de acciones de la organización a los colaboradores: la distribución gratuita de acciones de la empresa entre determinados colaboradores es una forma de retribución que se dirige hacia la remuneración flexible. El bono pagado en dinero es sustituido por papel de la empresa.
3. Opción de compra de acciones de la organización: es la oferta de acciones que son vendidas a precio subsidiado o que son transferidas a los colaboradores conforme a ciertos criterios. El objetivo es convertir al colaborador (el principal socio) en un accionista independiente, pero con la ayuda de la organización.
4. Participación de los resultados alcanzados: se relaciona con el desempeño del colaborador en la consecución de metas y resultados establecidos para determinado periodo. La participación de los resultados es un porcentaje o cantidad de valores que se proporciona a cada colaborador por los resultados de la empresa o el departamento que él ayudó a alcanzar con su trabajo personal o en equipo.
5. Remuneración por competencia: es la remuneración asociada al grado de información y el nivel de capacitación de cada colaborador. Es la remuneración flexible que premia ciertas habilidades técnicas o competencias necesarias para el éxito de la organización.
6. Reparto de utilidades a los colaboradores: la participación de las utilidades y los resultados está legalmente reglamentada y ordena la distribución anual de una parte de las utilidades de la organización entre sus colaboradores.



***Nota interesante:* Reparto de utilidades**

Promon Engenharia distribuye una tercera parte de sus utilidades entre todos los trabajadores que llevan más de un año en la empresa. En 1994, con base en el ejercicio de 1993, les fueron acreditados cerca de 5.5 millones de dólares. Este monto se repartió en función de los factores (puntos), los cuales van de uno a cuatro para los trabajadores comunes, hasta seis para los puestos ejecutivos. La cantidad de factores es asignada conforme al desempeño del trabajador, de acuerdo con criterios como el trabajo en equipo, la flexibilidad, la innovación, etc. Se calcula que el valor de cada factor sea equivalente a un salario. Así, el trabajador que obtiene la nota máxima podría recibir cuatro salarios más en el año.

En la práctica, lo que se busca es la flexibilidad en la organización de trabajo, pero con ciertas derivaciones, como el aumento de productividad, de calidad, de asistencia al trabajo, de niveles de seguridad, de satisfacción de los trabajadores y de disminución de rotación de personal. En el fondo, se busca proporcionar condiciones tales que las personas puedan agregar valor a la organización.

Caso

La búsqueda de resultados como base para remunerar al personal[15]

Muchas empresas de servicios de energía eléctrica pasan por una situación parecida. Southern California Edison (SCE) sufrió uno de los mayores cambios de su historia cuando el gobierno del Estado decidió desreglamentar los servicios de energía eléctrica. El mayor desafío de SCE fue aumentar su competitividad. Por desgracia, el programa de remuneración de la compañía era adecuado para una situación de monopolio y no para una organización que operara en un ambiente sumamente competitivo. El gerente del departamento de remuneración advirtió que todo el programa de sueldos, salarios y prestaciones, así como los demás programas de recursos humanos, estaban diseñados para una vieja compañía. Así, SCE tendría que transformarse velozmente, en términos de estructura de negocios y sistemas de apoyo, para enfrentar los cambios. El sistema de remuneración debía apoyar los nuevos objetivos que la organización quería alcanzar.

El primer cambio ocurrió en 1966, con la introducción del Programa de Integración de la Remuneración (PIR). Parte del programa eliminó el tradicional sistema de clases y bandas salariales, que incluía 3 200 títulos de puestos. En su lugar sólo quedaron

15 Adaptado de YAKOVAK, Michelle A, "Paying for satisfaction", *HRFocus*, San Francisco, junio de 1996, vol. 73, núm. 3, pp. 10-11.

170 títulos de puestos, organizados en amplias bandas de salarios muy flexibles. La amplitud de cada banda aumentó 250%.

Otra estrategia para la remuneración marcó el inicio del programa de *reparto de utilidades*, denominado *Resultados compartidos*. Se reservó una fracción de 5% del pago para que los colaboradores pudieran aumentar más de 10% sus salarios anuales en función de las reducciones de costos o de las economías que lograran. En el primer año, el programa de *Resultados compartidos* ahorró a la empresa más de 96 millones de dólares, contra un pago de incentivos del orden de 60 millones para los trabajadores.

Una de las principales medidas del éxito de la organización es la satisfacción de los clientes. Ahora, hay un creciente interés por utilizar medidas de la satisfacción del cliente (MSC) como base para la evaluación del desempeño y de los premios salariales de los trabajadores. Una investigación sobre siete ganadores del premio Malcolm Baldrige Quality Award (Federal Express (FedEx), Xerox, American Telephone and Telegraph (AT&T), Network Systems, Granite Rock, IBM Rochester y AT&T Card) demostró que todas esas empresas utilizan el proceso de las MSC como referencia básica para la remuneración de su personal por los siguientes puntos:

1. Para demostrar un profundo compromiso con el cliente.
2. Para conseguir que sus colaboradores se comprometan con el cliente.
3. Para fomentar el cambio organizacional.

La principal razón para establecer las MSC es que los colaboradores se enfoquen al objetivo más importante de todos: se concentre toda su atención en la interacción con el cliente. Si bien las organizaciones utilizan las MSC como base para el sistema de premios con el empleo de diversos medios, el proceso suele tener el formato siguiente:

1. La organización reúne e investiga datos que identifican los principales factores relacionados con la satisfacción del cliente. Así, realiza una investigación entre los clientes para cuantificar los niveles de desempeño actual de la organización.
2. La organización establece los objetivos futuros de las MSC. Éstos identifican las áreas que se deben mejorar, los grados de mejoría esperados y el periodo para alcanzar el objetivo. Por ejemplo, se establecen metas para mejorar, del producto que percibe el cliente, el índice de calidad en dos puntos porcentuales al año y entonces se establecen las mejoras continuas para cada trimestre.
3. Los objetivos de las MSC se vinculan al pago de los incentivos, y un colaborador puede obtener un bono de entre 10% y 100% de su sueldo por alcanzar los objetivos.
4. La organización comunica los objetivos a los colaboradores y desarrolla planes de acción de sustento y apoyo. Estos planes establecen la forma en que los participantes deben alcanzar los objetivos.
5. Al final de cada periodo, la organización nuevamente investiga con los clientes para revaluar su desempeño en las áreas de los objetivos. Posteriormente, incorpora estos resultados a las evaluaciones del desempeño, lo cual proporciona a los colaboradores una visión objetiva de cómo su trabajo afecta a los clientes. El beneficio de un programa de MSC es contar con resultados cuantificados que ocupen el lugar del proceso tradicionalmente laxo que se emplea para medir la satisfacción del cliente. El ciclo continúa con el establecimiento de nuevos objetivos de MSC para el siguiente periodo.

Resumen

Todas las organizaciones cuentan con un complejo sistema de premios y sanciones que tiene por objetivo que sus miembros observen los comportamientos esperados; es decir, premian (por medio del refuerzo positivo) los comportamientos que consideran correctos y sancionan los incorrectos. Sin embargo, los miembros comparan estos premios con sus contribuciones, lo que se genera es un sentimiento subjetivo de equidad o de inequidad, pero que define la forma con la que ellos interpretan cómo los tratan las organizaciones.

El salario es el premio principal y resulta muy compleja su administración por su carácter multivariado. La administración de sueldos y salarios pretende implantar y/o conservar las estructuras salariales en el interior (por medio de la valuación y clasificación de puestos), al mismo tiempo que una coherencia o un equilibrio con el exterior (por medio de la encuesta salarial), ambas se conjugan en una política salarial que define las decisio-

nes que la organización tomará respecto a la remuneración de su personal. La valuación de puestos se puede realizar mediante métodos como el de jerarquización de puestos, el de escalas por grados predeterminados, comparación de factores y el método de valuación de puestos por puntos. La clasificación de puestos se hace por medio de puntos, por puestos de carrera, grupos ocupacionales, áreas de servicio, categorías, etc. La encuesta salarial debe incluir puestos de referencia en empresas representativas del mercado de los salarios. La política salarial de la organización se define con base en los datos del interior (valuación y clasificación de puestos) y los del exterior (encuesta salarial). En fecha reciente, han empezado a surgir nuevos planteamientos para la remuneración, como la remuneración variable y los planes de incentivos.

Conceptos clave

Bandas salariales

Clasificación de puestos

Comparación de factores

Curva salarial

Encuesta salarial

Equidad

Escalas por grados predeterminados

Factores de valuación

Inequidad

Jerarquización de puestos

Planes de incentivos

Política salarial

Premios

Puestos de referencia

Refuerzo positivo

Remuneración variable

Sanciones

Valuación por puntos

Preguntas de análisis

1. Explique el sistema de premios y sanciones.
2. ¿Qué quiere decir refuerzo positivo?
3. Explique la teoría de la inequidad.
4. Explique el carácter multivariado del salario.
5. Defina administración de sueldos y salarios y sus repercusiones.
6. Defina la valuación y la clasificación de los puestos.
7. Compare los métodos de valuación de puestos.
8. Explique detalladamente el método de jerarquización.
9. Explique detalladamente el método de escalas por grados predeterminados.
10. ¿Qué quiere decir puestos de referencia y cómo se utilizan?
11. ¿Qué es una comisión de valuación de puestos y cómo se utiliza?
12. Explique detalladamente el método de comparación de factores.
13. Explique detalladamente el método de valuación por puntos.
14. ¿Cuáles son los criterios de la clasificación de puestos? Explique.
15. ¿Cómo se seleccionan los puestos de referencia para una investigación sobre los salarios?
16. ¿Cuáles son los criterios para seleccionar a las empresas que participan en una encuesta salarial?
17. Defina qué es la política salarial y su contenido.
18. Mencione los nuevos planteamientos para la remuneración.
19. Explique la remuneración variable.
20. Explique los planes de incentivos.

Ejercicio

Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa) es una empresa que puede presumir de haber analizado, descrito y reclasificado todos sus puestos. Además, es una empresa en la cual la evaluación del desempeño es una realidad en todos los niveles de organización.

No obstante, para Alberto Oliveira, el gerente de relaciones humanas de Mesarisa, todavía faltan muchas cosas por hacer. El siguiente paso que pretende dar es implantar un sistema de administración de sueldos y salarios basado en la valuación y la clasificación de los puestos y en la implantación de encuestas salariales pe-

riódicas. No obstante, Alberto necesita del consenso de la Dirección para la aprobación de su plan. Como las cosas no marchan muy bien para la empresa (una fuerte inflación, el desempleo, el fantasma de la recesión, los altos intereses que elevan aún más el precio del dinero, la baja producción que lleva a la empresa a tener incluso más tiempo ocioso, las ventas en ultramar, las dificultades para la exportación, la incertidumbre respecto al futuro) los vientos no son muy favorables para grandes innovaciones en el área. A pesar de todo, Alberto piensa que, en un momento como este, el personal recibiría muy bien la implantación de un sistema racional de administración de sueldos y salarios, que lo verían como una señal de lealtad de la empresa, aun cuando el sistema no le redituase inmediatamente grandes beneficios para los empleados.

Con esas ideas en mente, Alberto se ha puesto a trabajar. Antes de preparar un plan que pueda presentar a la Dirección, para obtener su aprobación, primero tendría que definir muchas cosas:

1. ¿Dividiría los puestos de la misma forma que emplea para el programa de análisis y descripción?
2. ¿Cuáles serían los conjuntos de puestos?
3. ¿Cuáles métodos de valuación aplicaría a cada uno de esos conjuntos de puestos?
4. ¿Cuáles serían las escalas de la clasificación?
5. ¿Cómo prepararía las encuestas salariales?
6. ¿Cuáles criterios aplicaría para escoger las empresas y los puestos de referencia?
7. ¿Cómo serían los cuestionarios de la encuesta salarial?
8. ¿Cómo definiría una política salarial para Mesarisa? ¿Cuáles serían los puntos que debería proponer inicialmente a la Dirección?

Con todas estas dudas, Alberto no sabía por dónde empezar a preparar el esquema de un plan de administración de sueldos y salarios para su empresa.

11

Planes de prestaciones sociales

Lo que verá en este capítulo

- Origen de los planes de prestaciones sociales.
- Tipos de prestaciones sociales.
- Prestaciones flexibles.
- Costos de los planes de prestaciones.
- Criterios para la planeación de las prestaciones y la seguridad social.
- Objetivos de los planes de prestaciones sociales.

Objetivos de aprendizaje

- Mostrar los criterios para la planeación y la organización de las prestaciones sociales.
- Señalar los parámetros para medir los costos y los beneficios.
- Explicar cómo se definen y eligen los objetivos de los planes de prestaciones sociales.

Caso introductorio

Revaluación de las prestaciones de Oceanic

Cuando Pedro Naval, director de Recursos Humanos de la compañía, se reunió con sus trabajadores para festejar juntos la Navidad, le extrañó mucho que el gerente de mantenimiento y un mecánico comentaran que el plan de prestaciones que ofrecía la empresa no les satisfacía. Este gerente tiene 58 años, lleva 30 años de casado y es abuelo de tres nietos. El mecánico tiene 19 años, es soltero y acaba de ingresar a la compañía. Los dos tienen perspectiva de vida y necesidades personales totalmente diferentes. Pedro se dio cuenta de que era necesario modificar el plan de prestaciones de Oceanic. ¿Usted cómo podría ayudarle?

El salario que corresponde al puesto que ocupa una persona sólo representa una parte del paquete completo de la remuneración que las empresas pagan a sus empleados. Por lo general, además del pago salarial, la *remuneración* está constituida por distintos elementos y una parte considerable de su total está compuesta por las *prestaciones y la seguridad social* que representan el costo de tener personal. Sin embargo, uno de los costos más importantes y relevantes de las organizaciones industriales, y sobre todo de las de servicios, es la remuneración (directa o indirecta) que pagan a sus empleados de todos los niveles de la jerarquía. En este caso, la *remuneración directa* (es decir, el *salario*) es proporcional con el puesto ocupado, mientras que la *remuneración indirecta* (o sea las prestaciones y la seguridad social) es común para todos los empleados, independientemente del puesto que ocupen. Muchas organizaciones ofrecen diferentes planes de prestaciones y de seguridad social para los distintos niveles de empleados: directores, gerentes, jefes, empleados por mes y por hora, etcétera.

Las *prestaciones sociales* son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Éstas suelen ser financiadas total o parcialmente por la organización, pero casi nunca son pagadas directamente por los trabajadores. No obstante, son medios indispensables para mantener a la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y de satisfacción.

Las prestaciones sociales representan un aspecto importante del paquete de remuneración. La *prestación* es una forma de remuneración indirecta que pretende ofrecer a los trabajadores una base para satisfacer sus necesidades personales. Sus elementos más importantes son: asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación, transporte, seguridad social privada, etcétera.



***Nota interesante:* Las diferentes perspectivas**

Desde el punto de vista del empleador, las prestaciones se analizan en términos de su relación con los costos de la remuneración total, los costos proporcionales de las prestaciones, la oferta de mercado (lo que las otras empresas ofrecen a sus empleados) y el papel que desempeñan para atraer, retener y motivar a personas talentosas. Desde el punto de vista de los empleados, las prestaciones se conciben en términos de equidad (distribución justa) y adecuación a sus expectativas y necesidades personales. Éstos son los dos principales parámetros.

Origen de las prestaciones sociales

La historia de las prestaciones y la seguridad social es reciente y se relaciona con la gradual concienciación de la responsabilidad social de la empresa. El origen y el crecimiento de los *planes de* prestaciones y de seguridad social se deben a los factores siguientes:

1. Actitudes y expectativas de las personas en cuanto a las prestaciones sociales.
2. Demandas de los sindicatos.
3. Legislación laboral y de seguridad social impuesta por el gobierno.
4. Competencia entre las organizaciones en la lucha por atraer y retener a personas talentosas.
5. Controles salariales ejercidos indirectamente por el mercado a razón de la competencia de los precios de productos o servicios.
6. Impuestos y contribuciones gravados a las empresas, las cuales procuran encontrar y explorar medios lícitos para aplicar deducciones a sus obligaciones tributarias.

En muchas organizaciones, los planes de *seguridad y prestaciones sociales* al principio se inclinaban hacia un planteamiento paternalista y limitado, que se justificaba debido a la preocupación por retener a la mano de obra y por disminuir la rotación de personal. Esta preocupación era mucho mayor en las organizaciones que desarrollaban sus actividades en condiciones rudas y adversas; en ellas, la definición de incentivos económicos y extraeconómicos resultaba necesaria para retener al personal, pero después se extendió a todas las organizaciones en general. Actualmente, las prestaciones y la seguridad social, además de su aspecto competitivo en el mercado de trabajo, constituyen actividades que tienen el propósito de preservar las condiciones físicas y mentales de sus empleados. Además de la salud, los principales objetivos de estos planes son las actitudes de los empleados.



***Nota interesante:* La responsabilidad social de las organizaciones**

En realidad, las prestaciones y la seguridad social que ofrecen las organizaciones demuestran su grado de responsabilidad social; es decir, la manera en que buscan compensar el esfuerzo de las personas mediante una serie de actividades de apoyo y sostén que garanticen su calidad de vida.

Tipos de prestaciones sociales

Los planes de prestaciones y de seguridad social tienen por objeto *ayudar al empleado* en tres campos de su vida:

1. *En el ejercicio del puesto* (como gratificaciones, seguro de vida, premios de producción, etcétera).
2. *Fuera del puesto, pero dentro de la empresa* (ocio, cafetería, transporte, etcétera).
3. *Fuera de la empresa, o sea, en la comunidad* (recreación, actividades comunitarias, entre otros).

Los *planes de prestaciones y de seguridad social* se pueden clasificar de acuerdo con su *exigencia*, *naturaleza* y *objetivos.*

1. Respecto a su exigencia

Los planes se pueden clasificar *por obligatoriedad legal o espontáneos*, lo cual depende de la posibilidad de exigirlos:

A. Las *prestaciones por obligatoriedad legal:* son aquellas que el empleador debe otorgar a sus trabajadores por disposición de las leyes laborales, de seguridad social o por un acuerdo colectivo entre sindicatos, por ejemplo:

a) Aguinaldo.
b) Vacaciones.
c) Vivienda.
d) Prima de antigüedad.
e) Ayuda para enfermedad.
f) Prima vacacional.
g) Ayuda por maternidad.
h) Horas extras.
i) Prima dominical.
j) Etcétera.

Algunas de estas prestaciones son pagadas por la empresa, mientras que otras son pagadas por las instituciones encargadas de la seguridad social.

B. *Prestaciones espontáneas:* son las otorgadas por la generosidad de las empresas, dado que no son exigidas por ley ni por negociación colectiva. También se conocen como *prestaciones adicionales a las de ley* (en inglés los llamados *fringe benefits*) e incluyen:

a) Vales de despensa.
b) Fondo de ahorro.
c) Alimentos.
d) Transporte.
e) Préstamos.
f) Asistencia médico-hospitalaria prestada mediante convenio.
g) Ayuda para jubilación.
h) Entre otros.

2. Respecto a su naturaleza

Los planes se pueden clasificar como *económicos* o *extraeconómicos*, por ejemplo:

A. Prestaciones económicas: son las entregadas en forma de dinero, por medio del cheque de pago, y son las que generan las obligaciones de seguridad social que se derivan de ellas:

a) Prima vacacional.
b) Vacaciones.
c) Vivienda.
d) Ayuda para jubilación.
e) Aguinaldo.
f) Planes de crédito.

g) Complemento de salario en caso de ausencias prolongadas por enfermedad.

h) Reembolso o pago de medicinas y medicamentos.

i) Etcétera.

B. *Prestaciones extraeconómicas:* son las ofrecidas en forma de servicios, ventajas o facilidades para los usuarios, a saber:

a) Alimentos.

b) Asistencia médico-hospitalaria y odontológica.

c) Servicio social y asesoría.

d) Club o agrupación gremial.

e) Asesoría jurídica.

f) Transporte de casa a la empresa y de la empresa a casa.

g) Horario flexible para la entrada y la salida del personal de oficina.

h) Entre otros.

3. Respecto a sus objetivos

Los planes se pueden clasificar como *asistenciales, recreativos* y *complementarios.*

A. *Planes asistenciales:* son las prestaciones que buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y ayuda para casos imprevistos y urgencias, que muchas veces están fuera de su control o voluntad. Incluyen:

a) Asistencia médico-hospitalaria.

b) Asistencia odontológica.

c) Ayuda económica por medio de préstamos.

d) Seguridad social.

e) Ayuda para jubilación.

f) Complemento salarial en casos de ausencias prolongadas por enfermedad.

g) Fondo de ahorro.

h) Seguro de accidentes personales.

i) Etcétera.

B. *Planes recreativos:* son las prestaciones y los servicios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental y ocio constructivo. En algunos casos, estas prestaciones también se extienden a la familia del empleado. Incluyen:

a) Agrupación gremial o club.

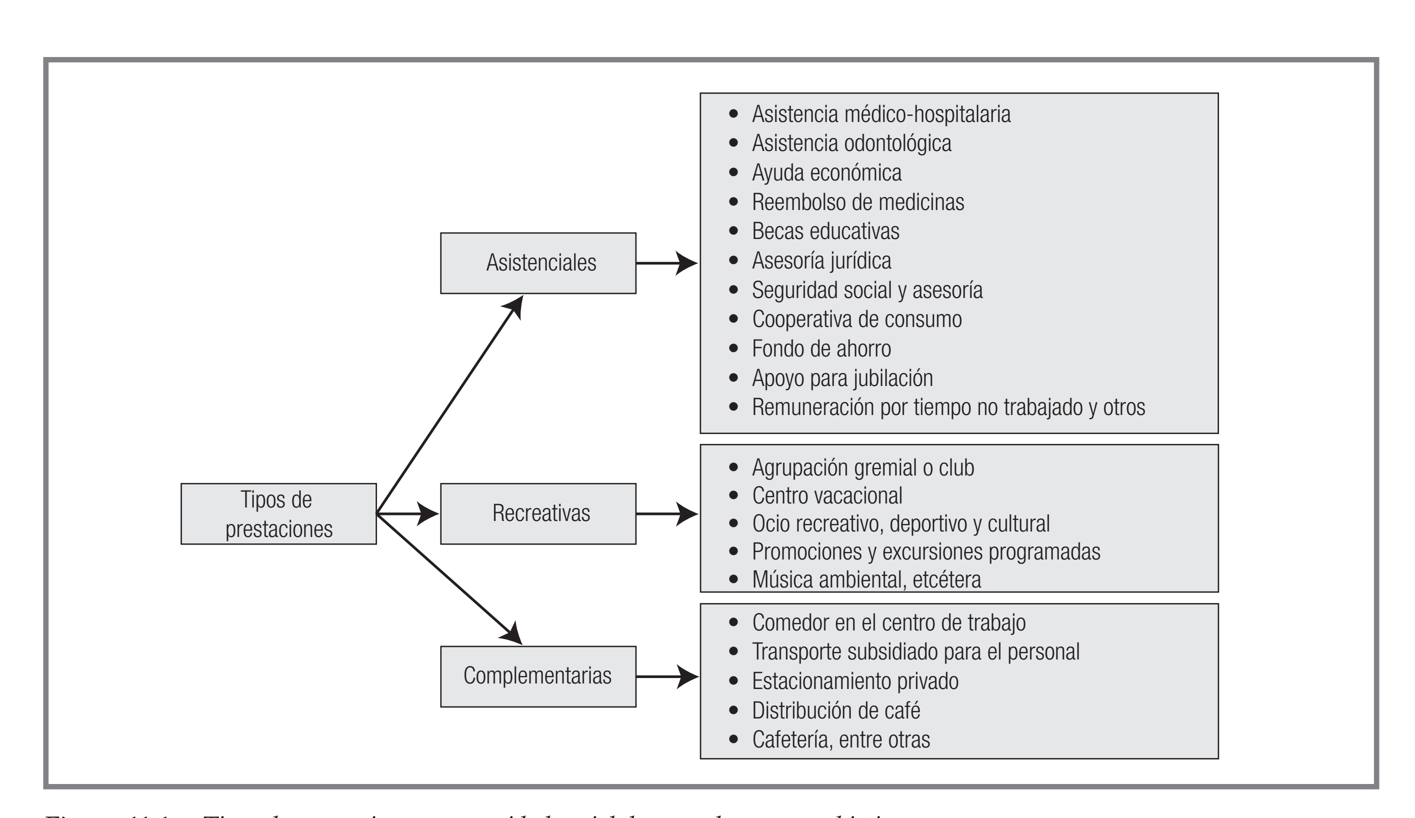


Figura 11.1 *Tipos de prestaciones y seguridad social de acuerdo con sus objetivos.*

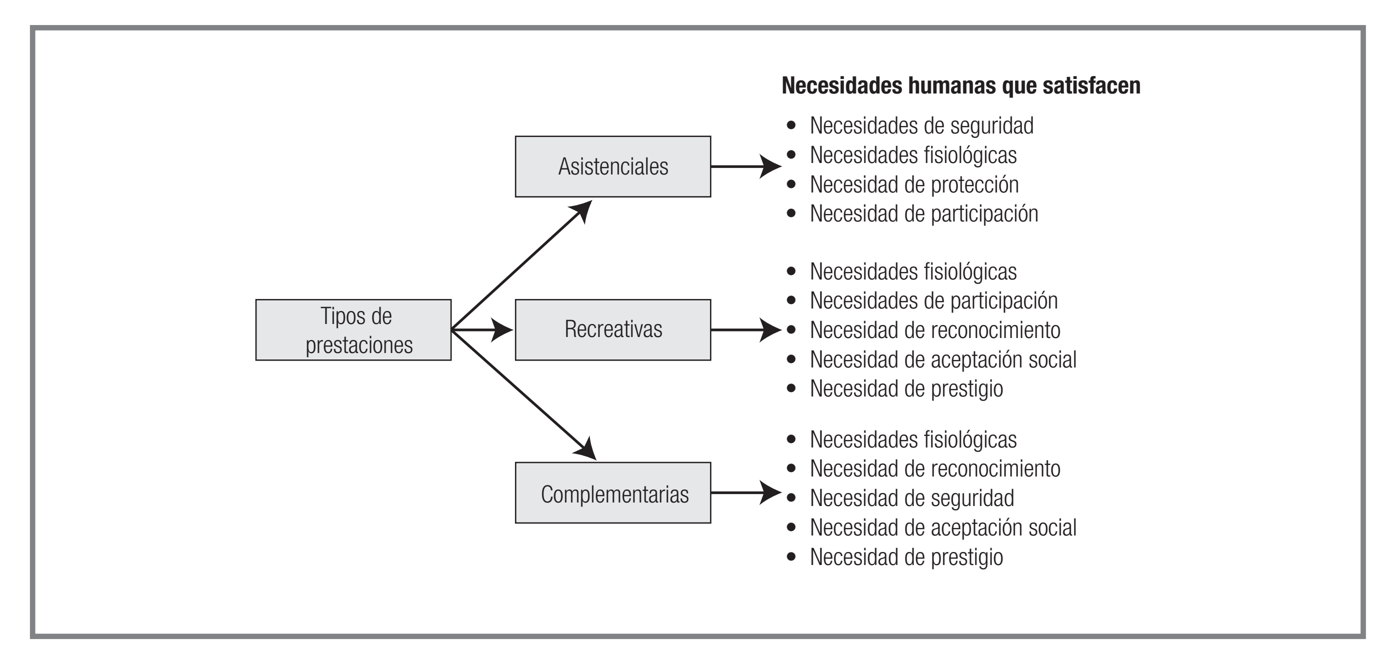


Figura 11.2 *Tipos de prestaciones sociales y su vínculo con las necesidades humanas.*

b) Áreas determinadas para los momentos de descanso en el trabajo.

c) Música ambiental.

d) Actividades deportivas.

e) Excursiones y paseos programados.

f) Otras.

Algunas *actividades recreativas* están llenas de objetivos sociales, como en el caso de los festejos y reuniones, que buscan fortalecer la organización informal.

C. *Planes complementarios*: son las prestaciones y servicios con los que se busca proporcionar a los empleados facilidades, comodidad y utilidad, a efecto de mejorar su calidad de vida. Incluyen:

a) Transporte o traslado del personal.

b) Comedor en el centro de trabajo.

c) Estacionamiento privado para los empleados.

d) Horario flexible de trabajo.

e) Cooperativa de productos alimenticios.

f) Sucursal bancaria en el centro de trabajo.

g) Entre otros.

Los planes complementarios son las facilidades que el empleado tendría que conseguir por cuenta propia, si la empresa no las ofreciera.



Recuerde: Factores de satisfacción e insatisfacción

El *plan de prestaciones sociales* generalmente se ofrece para cubrir las distintas *necesidades* que tienen las personas. Dentro de esta concepción que busca cubrir las necesidades humanas, las prestaciones y la seguridad social son como un *software* de apoyo; es decir, un esquema integrado capaz de satisfacer los *factores de insatisfacción (ambientales o higiénicos*), así como los *factores de satisfacción* (*motivacionales o intrínsecos)* descritos por Herzberg.[1] Esto requiere que las prestaciones y los servicios que se ofrecen a los colaboradores se estructuren *integralmente.*

1 HERZBERG, Frederick, "O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho", en HAMPTOM, David R. (ed.), *Conceitos de comportamento na administração*, São Paulo, EPU, 1973, pp. 53-62.

De vuelta al caso introductorio

Revaluación de las prestaciones de Oceanic

Pedro Naval decidió hacer una evaluación de las prestaciones sociales que Oceanic ofrecía a sus trabajadores. Como éstas eran muchas y estaban dispersas trató de agruparlas. ¿Usted cómo podría ayudarle?

Planes de seguridad social privada

Ante la crisis de la seguridad social que experimentan instituciones de seguridad social en países de Latinoamérica, como el Instituto Nacional de Seguridad Social (INSS) de Brasil y el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) en México, dado que registran un déficit continuo, muchas organizaciones utilizan planes de seguridad social privada, a saber:[2]

1. *Planes tradicionales:* algunos planes de seguridad social privada son cerrados (por ejemplo, los fondos de pensión creados específicamente por las organizaciones para sus trabajadores, como los de Petrus de Petrobras, Previ del Banco de Brasil, Aeros de Varig), pero otros son abiertos; es decir, están disponibles por medio de aseguradoras, instituciones bancarias y empresas del sector, como Prever, Brasilprev, Bradescoprev, Itaú y Vera Cruz.
2. *Fondo programado de jubilación individual (Fondo de aposentaduría programada individual, Fapi):* funciona como un plan privado de seguridad social, en cuyo caso el participante adquiere acciones de un fondo de inversión y se compromete a efectuar aportaciones periódicamente (por lo menos una vez al año). La persona que paga la aportación escoge el perfil de la mezcla financiera (conservadora, moderada o agresiva) y al final del plazo contratado puede rescatar todo el capital o recibir una renta mensual vitalicia.
3. *Plan libre para generar prestaciones (Plan generador de beneficios libres, PGBL):* el participante adquiere acciones de un fondo de inversión, pero sin que exista una periodicidad mínima para sus aportaciones. Puede escoger el perfil de la mezcla financiera y puede solicitar el rescate a partir de los 60 días de la adquisición, también puede optar por una renta mensual vitalicia. Al igual que el Fapi, el PGBL no tiene una rentabilidad mínima garantizada y el rendimiento obtenido es trasladado íntegramente al participante.

2 CHIAVENATO, Idalberto, *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, Río de Janeiro, Elsevier, Campus, 1999, pp. 279-283.

Beneficios flexibles

Los antiguos paquetes tradicionales de prestaciones fijas y generales sufren cambios y ahora son más flexibles. Antes eran homogéneos y fijos, pero ahora se están adecuando a las conveniencias personales de cada trabajador. Esto significa la adaptación a las diferentes necesidades individuales de las personas.



Nota interesante: Utilidad y eficacia de las prestaciones sociales

Un aspecto fundamental de las prestaciones es que sirvan para todos los empleados de la organización. Por lo tanto, en principio, deben ser iguales para todos. ¿Pero qué pasa con las diferencias individuales de las personas? Para que los trabajadores perciban las prestaciones como algo útil y eficaz, se deben adaptar al perfil de cada uno de ellos. La utilidad y la eficacia de un plan de prestaciones dependen de que así sea. De ahí la fuerte tendencia a flexibilizar las prestaciones. Cada persona tiene necesidades diferentes que cambian con el transcurso del tiempo. Muchas prestaciones pueden ser sumamente útiles para una persona, pero inútiles para otra. Además, cambian con el crecimiento y la historia de cada persona.

Algunos de los motivos para flexibilizar las prestaciones son: mejorar la calidad de las mismas, reducir su costo, establecer una nueva relación entre la empresa y los colaboradores, alinear las prestaciones con las estrategias de recursos humanos, apoyar los cambios culturales y maximizar el valor percibido de las prestaciones. La idea básica es que los propios colaboradores administren como mejor les parezca el monto al que tienen derecho. Las organizaciones respaldan esta nueva práctica y, cada una a su manera, trata de adecuar las prestaciones a las necesidades de sus colaboradores. Lo importante es que las prestaciones le sean útiles a cada persona, dentro de sus expectativas y necesidades particulares.

Las alternativas para flexibilizar los planes de prestaciones son cuatro:

1. *Prestaciones estándar y prestaciones flexibles:* las estándar son los tradicionales paquetes de prestaciones ofrecidos a todos los empleados. Algunas organizaciones mantienen el esquema estándar y ofrecen algunas prestaciones flexibles, que cada persona utiliza de acuerdo con sus necesidades específicas. Se trata de la solución que ha encontrado la mayor parte de las empresas.
2. *Prestaciones modulares:* algunas empresas ofrecen un abanico de distintas opciones de planes de salud y de seguridad social privada, con un valor límite determinado. También permiten que un ejecutivo escoja el automóvil que quiera, dentro del límite establecido, pero si optara por un automóvil que sobrepase ese valor puede reunir el capital necesario para comprarlo.
3. *Elección libre:* La empresa otorga a cada trabajador prestaciones por cierto valor y éste lo aplica a voluntad. Se trata de un programa de prestaciones flexibles, porque cada trabajador tiene la libertad para escoger lo que le interesa dentro de una determinada asignación mensual. Por ejemplo, Hewlett Packard paga 70% de las partidas en forma de servicios de salud, estudios y guardería. Treinta por ciento restante es un monto que se puede acumular en caso de que no sea utilizado dentro de un periodo mensual.
4. *Efectivo libre:* la empresa define y paga a cada trabajador, mensual o anualmente, una cantidad límite para prestaciones, él es quien la administra durante el transcurso del periodo.

Las principales ventajas de la flexibilidad de las prestaciones radica en la facilitación del control de los costos y permite que los trabajadores tengan mayor participación en la administración del sistema.

Nota interesante: **Cómo se flexibilizan las prestaciones**

Las prestaciones flexibles funcionan sobre uno de los siguientes esquemas:

1. Con un *menú* de prestaciones: cada trabajador escoge la mezcla de prestaciones que necesita, con la condición de que el total de éstas no pase de cierto límite.
2. Con dos planes de prestaciones: las básicas y las flexibles. Cada trabajador tiene una porción extra (calculada con base en un porcentaje de su salario) que puede gastar en prestaciones flexibles. Este dinero es adicional a las prestaciones básicas que la empresa ofrece indiscriminadamente a todo el mundo. Cada trabajador escoge, de acuerdo con sus necesidades y conveniencias personales, en qué quiere gastar su porción. Puede utilizar el dinero para pagar gastos que no cubren los planes de salud, por ejemplo, cirugía estética y tratamiento psiquiátrico. La empresa reembolsa cierto porcentaje (entre 60 y 80%) de los cursos universitarios, de posgrado y de inglés, así como un porcentaje de los gastos médicos. En promedio, la cuenta *per cápita* de las prestaciones variables de los trabajadores varía entre 250 y 500 reales (de 1 317.50 a 2 635.00 pesos mexicanos con base en el tipo de cambio del 9 de junio de 2006) por mes. En algunos casos, es una cantidad acumulativa. Si el trabajador no utilizó ese dinero un mes, entonces es guardado para los meses siguientes. Si el trabajador tuviera una urgencia, puede tomar anticipadamente su porción de los seis meses siguientes. El dinero es del trabajador, quien dispone de aquél como él desee. Lo único que no puede es retirarlo en forma de dinero.

De vuelta al caso introductorio

Revaluación de las prestaciones de Oceanic

Sin embargo, lo importante era definir los módulos de prestaciones para que los trabajadores de Oceanic las pudieran utilizar de forma personal e individual, de acuerdo con sus necesidades específicas. ¿Qué podía hacer Pedro?

Costos de las prestaciones sociales

En las organizaciones es fundamental hablar en términos de costos y, para ellas, uno de los *costos* más importantes es el que representa la remuneración (directa e indirecta) de los empleados de todos los niveles jerárquicos. En la *política de remuneración global* de la empresa, las prestaciones adicionales a las de ley (las otorgadas además de las exigidas por ley y del salario base) absorben una parte sustancial del presupuesto de egresos de la organización.

En sentido estricto, la *remuneración global* que la empresa paga a los empleados se compone por dos elementos:

1. *Remuneración pecuniaria total:* incluye el salario base, las comisiones, las gratificaciones y todas las demás cantidades pagadas en forma de dinero.
2. *Programa total de prestaciones* traducido a su equivalente salarial. Esto explica el hecho de que muchas de las investigaciones de los salarios incluyan también investigaciones de las prestaciones sociales y la proporción que guardan en relación con los salarios investigados.

Nota interesante: **La responsabilidad social de las organizaciones**

Una forma de evaluar y comparar un plan de prestaciones de los empleados consiste en determinar un valor salarial equivalente, el cual se calcula a partir de una base aritmética para ciertas prestaciones (como vacaciones, días feriados, etc.). Las comparaciones realizadas a partir de valores salariales equivalentes son más reales que las comparaciones de costos de los planes de prestaciones de las empresas con las que se compara, porque los costos referidos varían de una empresa a otra y están en función de variables tales como:

- Cantidad de empleados.
- Nivel socioeconómico del personal.
- Política salarial de la empresa.
- Distribución de la edad del personal.
- Proporción entre mayores y menores, hombres y mujeres, solteros y casados.
- Ubicación de la empresa.
- Condiciones de infraestructura de la comunidad y otros.

Una empresa que incluye a trabajadores que tienen más años pagará un costo más alto por la misma póliza de seguro de vida grupal o por el mismo plan de seguridad social privada que una empresa que incluye a trabajadores jóvenes.

Criterios para planear las prestaciones y la seguridad social

La adopción de planes y de programas de prestaciones y la seguridad social no es fortuita. Por el contrario, es resultado de ensayos, discusiones y estudios, que obedecen a criterios y objetivos. Para definir un programa de *prestaciones* existen diversos criterios y objetivos. Los objetivos se refieren a las expectativas de la organización, a corto y largo plazos, respecto a los resultados del programa, mientras que los criterios son factores que pesan en la ponderación del programa,[3] como muestra la figura 11.3.

Algunos principios sirven de criterio para encuadrar las *prestaciones y la seguridad social* que la organización busca implantar o desarrollar.

Objetivos	Criterios
1. Disminuir la rotación de empleados y el ausentismo 2. Mejorar el clima organizacional 3. Reforzar la seguridad en el empleo	1. Costo del programa 2. Capacidad de pago de la organización 3. Necesidades reales de las personas 4. Poder del sindicato 5. Consideraciones relativas a impuestos y contribuciones 6. Relaciones públicas 7. Responsabilidad social 8. Relaciones de la fuerza de trabajo y del mercado

Figura 11.3 *Objetivos y criterios de los programas de prestaciones.*[4]

3 SIKULA, Andrew F., *Personnel administration and human resources management*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1976, p. 322.

4 Adaptado de SIKULA, Andrew F., *ibidem.*

Principio del rendimiento de la inversión

En una economía basada en la iniciativa privada, el principio básico rector debe ser no ofrecer ninguna *prestación* voluntaria al empleado, a menos que la organización obtenga algo a cambio o que represente un rendimiento en términos de productividad y de estado de ánimo del empleado. La violación de este principio minaría una de las bases racionales del sistema de la libre empresa.[5]



Nota interesante: El rendimiento de la inversión

Gray dice: "si bien los *planes de prestaciones* generalmente se refieren a los *beneficios* que se otorgan a los empleados es necesario que la organización también se beneficie. La organización necesita de los planes de prestaciones para reclutar y retener a empleados competentes. La organización también debe controlar los costos de las prestaciones y ser capaz de proyectar algunos costos, podrá hacerlo con más facilidad si cuenta con planes formales que negociará a medida que surjan problemas intempestivamente".[6] Así, toda prestación debe representar un beneficio para la organización, de tal forma que sea igual a sus costos o, por lo menos, que los compense o disminuya porque le producen algún rendimiento.

Principio de la responsabilidad mutua

Los costos de las prestaciones sociales deben ser responsabilidad de las dos partes; es decir, los costos deben ser compartidos entre las organizaciones y los empleados que reciben las prestaciones.[7] O, cuando menos, la concesión de una prestación debe sustentarse en la solidaridad de las partes implicadas.



Nota interesante: La responsabilidad mutua

Una relación humana más profunda sólo se podrá mantener si ambas partes desean y son capaces de hacer más de lo que exigen los requisitos mínimos.

La *responsabilidad mutua* es característica de las personas que cooperan entre sí para promover el propósito común del grupo. Como las prestaciones y la seguridad social son complementos lógicos de los requisitos del trabajo, la empresa tiene el derecho de esperar de los empleados estándares de eficiencia más elevados, quienes desperdician su energía cuando tienen que luchar contra condiciones adversas, como la falta de transporte para llegar a la empresa, la falta de una cafetería, la asistencia médico-hospitalaria precaria del INSS o IMSS, la dificultad para obtener préstamos, etcétera.

Algunos rubros de los *planes* de prestaciones y servicios son enteramente sufragados por la empresa; por ejemplo, la seguridad social, la remuneración por el tiempo no trabajado, etc. Otros rubros son cubiertos a prorrata; es decir, son pagados entre la empresa y el empleado en proporciones muy variables, como los alimentos, el transporte, la ayuda para estudios, etc. Otros rubros más son pagados completamente por los empleados; por ejemplo, el seguro de vida grupal subsidiado, la cooperativa de consumo, entre otros.

Algunos rubros que son pagados integral o parcialmente por los empleados en algunas empresas, son totalmente gratuitos en otras, como el transporte, las agrupaciones gremiales, etc. En el caso de algunos rubros, la participación relativa del empleado, si bien mínima, es importante; por ejemplo, los alimentos, el plan diferenciado de asistencia médico-hospitalaria, la asistencia odontológica, la agrupación gremial, etc. Las cosas que son fáciles de obtener pierden interés; es decir, todo lo que una empresa ofrece gratuitamente a los empleados les puede parecer algo que está ordenado por ley o que es un servicio de mala calidad.

Otros principios

Además de los principios del rendimiento de la inversión y de la responsabilidad mutua, hay otros que sirven de criterio para diseñar los planes de prestaciones y seguridad social, como los siguientes:[8]

1. Las prestaciones de los empleados deben satisfacer alguna necesidad real.
2. Las prestaciones se deben limitar a las actividades en las cuales el grupo es más eficiente que el individuo.
3. La prestación se debe otorgar a la mayor cantidad posible de personas.

---

5 FLIPPO, Edwin B., *Princípios de administração de pessoal*, São Paulo, Atlas, 1970, p. 595.

6 GRAY, Robert D., "Appraising and integrating employee benefits", *BIRC Publications*, Pasadena, CA., Institute of Technology, Industrial Relations Section, octubre de 1956, núm. 3, p. 17.

7 PIGORS, Paul y Charles A. MYERS, *Personnel administration: a point of view and a method*, Nueva York, McGraw-Hill, 1965, p. 546.

8 FLIPPO, Edwin B., *op. cit.*, p. 597.

4. La concesión de la prestación debe evitar connotaciones de paternalismo benevolente.
5. Los costos de las prestaciones se deben calcular y deben estar sustentados en un financiamiento sólido y garantizado para evitar presiones políticas.

Dentro de este contexto, todo el plan de *prestaciones y seguridad social* debe cumplir con los requisitos siguientes:

1. Debe ofrecer ventajas, a largo plazo, tanto para la organización como para los empleados.
2. Se debe aplicar sobre bases económico-financieras defendibles.
3. Debe ser planeado y costeado por la organización y los empleados, en cuanto a tiempo, dinero, tareas y, sobre todo, a la administración de los servicios.

De vuelta al caso introductorio

Revaluación de las prestaciones de Oceanic

El paso siguiente de Pedro Naval fue pensar en los costos, en cómo compartirlos y en los criterios que serían adoptados. ¿Cómo podría Pedro presentar a la dirección de la empresa un plan de prestaciones y seguridad social que contenga todos estos aspectos?

Objetivos del plan de prestaciones sociales

Las personas son atraídas y participan en la organización no sólo en función del puesto, el salario, las oportunidades y el clima organizacional, sino también en función de sus expectativas en cuanto a *las prestaciones y la seguridad social* que podrán disfrutar.

Las prestaciones procuran ofrecer *ventajas* a la organización como al empleado y, por extensión, a la comunidad, tal como se muestra en la figura 11.4.

Ventajas de las prestaciones	
Para la organización	**Para el empleado**
• Elevan la moral de los empleados • Disminuyen la rotación y el ausentismo • Elevan la lealtad del empleado hacia la empresa • Aumentan el bienestar del empleado • Facilitan el reclutamiento y la retención de personal • Aumentan la productividad y disminuye el costo unitario del trabajo • Muestran las directrices y los propósitos que la empresa tiene hacia los empleados • Disminuyen los disturbios y las quejas • Promueven relaciones públicas con la comunidad	• Ofrecen ventajas que no se pueden evaluar en dinero • Ofrecen ayuda para la solución de problemas personales • Aumentan la satisfacción en el trabajo • Contribuyen al desarrollo personal y al bienestar individual • Ofrecen medios para mejores relaciones sociales entre los empleados • Reducen sentimientos de inseguridad • Ofrecen oportunidades adicionales para asegurar el estatus social • Ofrecen una remuneración extra • Mejoran las relaciones con la empresa • Reducen las causas de insatisfacción

Figura 11.4 *Ventajas de las prestaciones para la organización y para el empleado.*

Sin embargo, no siempre es posible medir o cuantificar estas ventajas. Un aspecto importante de las prestaciones y la seguridad social es su relativo mal funcionamiento cuando no se han planeado y administrado bien; es decir, los empleados pueden aceptar algunos puntos con reticencia, mientras que otros puntos pueden pro-

vocar severas críticas y burlas. Los planes precarios de prestaciones y seguridad social pueden ser fuente de algunos *problemas*, como muestra la figura 11.5.

- Acusación de paternalismo
- Costos excesivamente elevados
- Pérdida de vitalidad cuando se vuelve hábito
- Provocar que los trabajadores sean menos productivos
- Negligencia en cuanto a otras funciones de personal
- Nuevas fuentes de quejas y reclamaciones
- Relaciones cuestionables entre la motivación y la productividad

Figura 11.5 *Problemas de un programa de prestaciones sociales.*[9]

En resumen, los *planes de prestaciones sociales* generalmente se dirigen a ciertos objetivos relacionados a las expectativas que la empresa tiene, a corto y largo plazo, respecto de sus resultados. Los *objetivos de los planes de prestaciones sociales* casi siempre son:

- Mejorar la calidad de vida de los empleados.
- Mejorar el clima organizacional.
- Disminuir la rotación de personal y el ausentismo.
- Facilitar la atracción y la retención de los recursos humanos.
- Aumentar la productividad en general.

De vuelta al caso introductorio

Revaluación de las prestaciones de Oceanic

Por último, Pedro Naval pensó en adecuar el plan de prestaciones y seguridad social para poder alcanzar determinados objetivos. Pensó en varios de éstos. ¿Cómo usted podría ayudarle?

Algunas organizaciones son más agresivas y ofrecen opciones y grandes ventajas a sus colaboradores. Son empresas "amigables" en términos de prestaciones y seguridad social. Otras no pueden conceder todo a sus colaboradores, pero sí pueden darles algo que resulte razonable. Lo importante es saber de antemano cuál será el costo de las prestaciones y poder mantenerlos bajo control en términos de erogaciones del presupuesto.

Caso

Las empresas invierten para contrarrestar la fuga de cerebros[10]

Imagine una empresa en la cual los trabajadores no se deben sujetar a un horario de trabajo, sino a las metas y los resultados establecidos, que ofrece a sus trabajadores paquetes de acciones de la compañía a precio muy bajo y que, para completar, pone a su disposición una estructura de ocio que pueden usar a cualquier hora del día o de la noche, todos los días de la semana, siempre que piensen que deben relajar las tensiones de una agenda muy apretada. Usted tal vez piense que ese perfil tan sólo es real en las empresas de Silicon Valley, la meca tecnológica estadounidense, donde un pequeño y selecto grupo de genios está cubierto de canonjías que les permiten elucubrar, con el máximo de comodidad, sobre los detalles de algún proyecto que dará por resultado algunos miles de millones de dólares más que irán a parar a las arcas de los inversionistas de planta.

En la práctica, esta descripción se ajusta precisamente a Comet RSVP, una empresa brasileña que se especializa en las *transformaciones electrónicas*. El negocio de la empresa, la llamada *e-transformation*, consiste en hacer que las empresas de la economía tradicional se conviertan en negocios *punto.com*. La nueva economía, que recientemente ha despertado gran pasión en el mundo de los negocios, exige la total revisión de los sistemas y del lenguaje tradicional pero no siempre tiene éxito. El presidente de Comet RSVP menciona que mucha gente piensa que, para volverse un negocio *punto.com*, sólo requiere que su agencia de publicidad sea un sitio web, así como crear una página principal bonita y esperar a que lleguen las ventas. Sin embargo, no es así de sencillo, pues se trata de un medio cada vez más competido y, por eso, exige una solución completa, integrada, en la cual se

9 SIKULA, Andrew F., *Personnel administration and human resource management*, Nueva York, John Wiley, 1976, p. 323.

10 Tomado de PASTOR, Luíza, "Comet RSVP investe para reter cérebros", *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 2 de mayo de 2000, Sección de Economía, p. B-6.

considere, simultáneamente, el trípode de la estrategia, la tecnología y el marketing. La estructura actual une la rigidez de los técnicos y la creatividad de la gente de marketing. Sólo faltaba descubrir cómo garantizar que sus cerebros no salieran volando a trabajar con la competencia justo en medio de un proyecto. Esto provocó que el presidente decidiera como loco encauzar a su personal de recursos humanos con la teoría de libertad con responsabilidad.

Sólo una empresa del universo electrónico podría concebir este concepto, el cual sólo es válido para una parte de los trabajadores que labora directamente con el desarrollo de soluciones y creación, pero no incluye al personal de las áreas administrativas. Con un grupo así, es difícil lidiar con la legislación laboral que exige horario fijo. El presidente explica que, con el crecimiento explosivo de la demanda de soluciones para internet, su mercado está sobrecalentado y que siempre tienen que estar creando ventajas para que el trabajador se quiera quedar cuando otra empresa intente llevárselo. Por otra parte, admite que sería imposible dirigir una empresa en la cual la telefonista y el chofer decidieran establecer sus propios horarios de trabajo. El constante asedio del mercado para llevarse a los trabajadores de batalla de la élite electrónica, explica por qué la empresa resolvió adoptar este modelo, que ya es frecuente entre los prestadores de servicios del primer mundo. Ahora, a las 11 de la mañana de un jueves, es común encontrar a un grupo de trabajadores que disfrutan de la piscina de la empresa, para después regresar al trabajo. Ellos piensan que rendirán más en el trabajo al saber que se pueden dar una zambullida o descansar después del almuerzo sin que se les cobre el tiempo perdido.

Sin embargo, la piscina y la siesta no son lo único que hace la diferencia. Comet RSVP asegura ventajas financieras a los trabajadores, inspiradas en el ejemplo de Apple Computer, la cual paga los peores salarios del sector, pero ofrece una calidad de vida que muchos no cambiarían por ninguna cantidad de dinero. No obstante, Comet RSVP adoptó el modelo de Microsoft. Cuando un trabajador ingresa a la empresa, tiene la opción de comprar acciones, en el plazo de un año, al valor que tenían en la fecha de su admisión y el número de acciones aumenta cada año. Si el trabajador quisiera vender sus acciones en un momento cualquiera, lo puede hacer y, después, adquirir un volumen equivalente al vendido, al valor del día de esa recompra. Esto incentiva la permanencia de los miembros del equipo. El presidente comenta que si la empresa obtiene los resultados esperados, seguramente ocurrirá lo mismo que en Microsoft; donde el trabajador, a pesar de que tenga una buena oferta de empleo en otro lugar, opta por quedarse, después de hacer cuentas de cuánto dejará de poder comprar a precio de ganga. Las leyes del trabajo de Brasil permiten cierta flexibilidad de horarios y un acuerdo de este tipo exige que la empresa tenga cierto cuidado. Sin embargo, la ley define el número de horas que se deben trabajar (la jornada de trabajo) en las distintas actividades profesionales y permite negociar la forma en que éstas serán cumplidas. La flexibilización debe ser explícita y la jornada se debe constar en el contrato, así como el hecho de que ésta será cumplida en un régimen flexible, sin horario fijo.

Resumen

Las prestaciones sociales son facilidades, servicios, comodidades y ventajas que la organización ofrece a sus miembros. Son una forma de remuneración de origen reciente. Con respecto a su exigencia, pueden ser obligadas por ley o ser espontáneas; respecto a su naturaleza pueden ser económicas o extraeconómicas; referidas a sus objetivos pueden ser asistenciales, recreativas o complementarias. En el fondo, las prestaciones son medios que están a disposición de la organización para satisfacer las necesidades humanas (fisiológicas, de seguridad, sociales y de estima) en el terreno de los factores higiénicos o los insatisfactores.

Los costos de los planes de prestaciones sociales pueden ser sufragados totalmente por la empresa, mediante prorrateo proporcional entre la empresa y los empleados o pagados íntegramente por los empleados. Sin embargo, siempre deben sujetarse al principio de la responsabilidad mutua, o sea, sus costos deben ser compartidos, de alguna manera, entre la empresa y los empleados.

Los planes de prestaciones sociales tienen el objeto de ofrecer ventajas, tanto a la empresa como, principalmente, a los empleados.

Conceptos clave

Planes asistenciales

Planes complementarios

Planes recreativos

Prestaciones económicas

Prestaciones espontáneas

Prestaciones extraeconómicas

Prestaciones flexibles

Remuneración directa

Remuneración indirecta

Responsabilidad mutua

Preguntas de análisis

1. ¿Qué son la remuneración directa y la indirecta?
2. Defina prestaciones sociales.
3. Explique el origen de las prestaciones sociales.
4. Describa las prestaciones en cuanto a su exigencia.
5. Describa las prestaciones en cuanto a su naturaleza.
6. Describa las prestaciones en cuanto a sus objetivos.
7. Relacione la oferta de prestaciones con la satisfacción de las necesidades humanas.
8. ¿Cómo se pueden calcular los costos de los planes de prestaciones sociales?
9. Explique el principio de la responsabilidad mutua.
10. ¿Cuáles son los principales objetivos de los planes de prestaciones sociales?

Ejercicio

En la reunión de la Dirección, Raimundo Correia hijo, director industrial de Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), manifestó su indignación por las pésimas condiciones de vida de buena parte de los obreros de la empresa, sobre todo, los no calificados, contratados por hora, quienes formaban el mayor contingente de mano de obra directa de la fábrica. Raimundo Correia hijo estaba preocupado por los hábitos de alimentación, higiene, vestimenta, salud e, incluso, por el bajo nivel de instrucción de este personal. Como ésos son los aspectos principales que definen la calidad de vida de las personas, su conclusión resultaba muy simple: los obreros de la empresa tienen un estándar de vida bastante precario. A partir de su argumentación, se inició una acalorada discusión al respecto y, entonces, el director y presidente solicitó la presencia de Alberto Oliveira, el gerente de recursos humanos de la empresa.

Alberto, tras escuchar rápidamente el problema que había abordado la Dirección, trató de mostrar una filosofía de prestaciones sociales que podría ser la de Mesarisa, basada fundamentalmente en las necesidades individuales de los obreros. En primer lugar, en una secuencia por orden cronológico, estarían las necesidades fisiológicas: las necesidades de alimentación, vivienda, descanso y ocio. La empresa podría ayudar a sus obreros a satisfacer, en parte, algunas de esas necesidades. En segundo lugar estarían las necesidades de seguridad (física y psicológica); es decir, las necesidades de protección contra enfermedades y accidentes, contra adversidades (desempleo, desamparo, incapacidad personal o invalidez y vejez). Alberto resaltó que estas dos necesidades (fisiológicas y de seguridad) son cruciales para los empleados de bajo nivel, es decir, los obreros no calificados. En tercer lugar, estarían las necesidades sociales: la necesidad de prestigio, de estatus, de reconocimiento, de consideración y de respeto. Las necesidades sociales son más importantes entre los obreros especializados, los empleados por mes y el personal de supervisión (encargados, maestros supervisores, jefes, etc.) pero son insignificantes para los obreros no calificados. En cuarto lugar estarían las necesidades de realización personal. Alberto trató de mostrar a la Dirección que estas dos últimas necesidades se deberían abordar cuando todas las demás se hubieran tomado en cuenta en la práctica. Mostró también que estas dos últimas necesidades son parte de los llamados factores motivacionales, mientras que las otras son los llamados factores de higiene.

El director-presidente tomó algunas notas mientras Alberto presentaba los fundamentos de la filosofía de prestaciones sociales. Cuando Alberto acabó su explicación, Raimundo Correia le pidió que, en la próxima junta de la Dirección, presentara un esquema inicial de un plan integral de prestaciones sociales que pudiera ser implantado en etapas (las mismas mencionadas por Alberto en la presentación de las necesidades humanas) y que se pudiera desarrollar para los distintos segmentos de personal de la empresa: empleados por hora y por mes, personal de supervisión y jefes. Es más, quería que Alberto definiera las prestaciones que podría ofrecer la empresa y cómo se costearían esas prestaciones (pagadas exclusivamente por los empleados, pagadas exclusivamente por la empresa o prorrateados entre la empresa y los empleados). Por último, solicitó a Alberto que detallara cómo se ofrecerían y que indicase la secuencia de implantación de las prestaciones. Raimundo Correia remarcó que, como director y presidente de la empresa, necesitaba tener en sus manos un plan integral para poder decidir con el resto de la Dirección lo que podría hacer la empresa a corto, mediano o largo plazo, en términos de planes de prestaciones sociales.

¡Alberto Oliveira salió de la reunión sin ocultar su alegría por haber conseguido despertar la conciencia de la Dirección respecto al problema, pero sin poder ocultar su preocupación por tener que presentar un plan tan complicado!

12

Calidad de vida en el trabajo

Lo que verá en este capítulo

- Higiene laboral.
- Condiciones ambientales del trabajo.
- Seguridad laboral.
- Programas de bienestar.
- Calidad de vida en el trabajo.

Objetivos de aprendizaje

- Señalar los medios para elaborar planes de higiene y seguridad laboral.
- Mostrar las bases de la calidad de vida en el trabajo.
- Presentar los medios para propiciar un ambiente laboral amigable y agradable.

Caso introductorio

La perseverancia de Megatrends

Megatrends, orientada a productos de tecnología informática (TI), opera en un mercado altamente competitivo. Sarita Nogueira, la presidente de la compañía, desea convertir su empresa en uno de los mejores lugares para trabajar. Entre sus objetivos se encuentra mejorar la calidad de vida en la organización. Sarita tiene claro que una organización es competitiva gracias a las personas, por lo que éstas deben recibir un trato excepcional. Sarita, en lugar de colocar a los clientes en primer lugar, quiere que las personas que los atienden ocupen el podio. Ella piensa que las personas satisfechas atienden mejor al cliente y, así, éste queda incluso más satisfecho. La fidelidad del cliente empieza por ahí. ¿Sarita puede elaborar un plan para mejorar la vida laboral en su organización? ¿Cuáles son las variables que debería tener en cuenta?

¿Qué organización no quisiera ser el mejor lugar para trabajar? ¿A quién no le gustaría trabajar en una organización que fuera magnífica en este aspecto? Calidad de vida implica crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, trátese de sus condiciones físicas (higiene y seguridad) o de sus condiciones psicológicas y sociales. Todo ello redunda en un ambiente laboral agradable y amigable, mejora sustancialmente la calidad de vida de las personas dentro de la organización y, por extensión, también fuera de ellas. Los gurúes de la calidad dicen que la calidad externa nunca es mayor que la interna, sino que sólo es una derivación de ella. Cabe decir lo mismo de la calidad de vida de las personas.

Nota interesante: Cómo retener a los talentos

Es por muchos conocido que la administración de recursos humanos se sustenta en distintas funciones, tales como: *a*) *proveer los recursos humanos* que requiere la organización, a saber: el reclutamiento y la selección de personal; *b*) *asignación* de personas a puestos de trabajo, con la ayuda de la descripción y el análisis de puestos, así como la evaluación del desempeño; *c*) *rodear* a las personas de un espíritu constructivo y saludable, al remunerarlas con base en estándares objetivos, equitativos y motivadores; por último, *d*) contar con planes de prestaciones sociales destinados a sustituir una lista de prestaciones y beneficios con otros que sean acordes a las necesidades de los integrantes de cada organización. Dentro del contexto organizacional, todas estas funciones son importantes para producir, desarrollar y mantener actitudes que llevan a competencias que aseguren la eficiencia y la eficacia de la organización. Estas actividades se deben desarrollar de manera sincronizada y continua. Además, se necesitan otras actividades paralelas para asegurar la presencia de estas actitudes y competencias en la fuerza de trabajo; por ejemplo, los programas de higiene y seguridad laboral que son tan importantes para mantener las condiciones físicas y psicológicas del personal.

Higiene laboral

Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la *salud* y la *seguridad* de las personas representan una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuada. En general, la *higiene y la seguridad laboral* son dos actividades íntimamente relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto presentado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), la *salud* es un estado total de bienestar físico, mental y social, y no sólo consiste en la ausencia de males o enfermedades.

La *higiene laboral* se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza. La higiene laboral gira en torno al diagnóstico y la prevención de males ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente laboral.[1]

Un *plan de higiene laboral* generalmente incluye los puntos siguientes:

1. *Un plan organizado:* el cual no sólo entraña la prestación de servicios médicos, sino también de enferme-

1 American Medical Association, "Scope, objectives and functions of occupational health programs", *Journal of the American Medical Association,* 1 de octubre de 1960, v. 174, pp. 533-536.

ros y auxiliares, de tiempo completo o parcial, esto último depende del tamaño de la empresa.

2. *Servicios médicos adecuados:* los cuales incluyen un dispensario para urgencias y primeros auxilios en caso de que se necesitaran. Estas facilidades deben incluir:

   a) Exámenes médicos de admisión.
   b) Atención de lesiones personales provocadas por *males* profesionales.
   c) Primeros auxilios.
   d) Control y eliminación de áreas insalubres.
   e) Registros médicos adecuados.
   f) Supervisión de la higiene y la salud.
   g) Relaciones éticas y de cooperación con las familias de los empleados enfermos.
   h) Utilización de hospitales de buena categoría.
   i) Exámenes médicos periódicos de revisión y control.

3. *Prevención de riesgos para la salud*, a saber:

   a) Riesgos químicos (como intoxicaciones, dermatitis industriales, entre otros).
   b) Riesgos físicos (como ruidos, temperatura extrema, radiaciones ionizantes y no ionizantes y otros).
   c) Riesgos biológicos (como agentes biológicos, microorganismos patógenos, etcétera).

4. *Servicios adicionales:* como parte de la inversión que la empresa destina a la salud del empleado y de la comunidad, que incluye:

   a) Programa informativo para mejorar los hábitos de vida y para esclarecer asuntos de higiene y de salud. Supervisores, médicos, enfermeros y especialistas de la empresa proporcionan informes en el curso de su trabajo regular.
   b) Programa formal de convenios o colaboración con autoridades e instituciones locales, a efecto de que presten servicios de radiografía, servicios recreativos, oferta de lecturas, películas, etcétera.
   c) Evaluaciones interdepartamentales (por parte de supervisores, médicos y ejecutivos) para detectar si aparecen las señales de desajuste que se deriven de cambios de tipo de trabajo, de departamento o de horario.
   d) Previsiones para ayuda económica que cubra casos esporádicos de ausencia prolongada del trabajo por enfermedad o accidente, por medio de planes de seguro de vida grupal o de seguro médico de grupo. De esta manera, el empleado que se ausente del trabajo percibirá su salario normal, que se complementa con este plan.
   e) Extensión de prestaciones médicas a empleados jubilados, incluidos los planes de pensión o de jubilación.

Objetivos de la higiene laboral

La *higiene laboral* o *higiene industrial* es de carácter eminentemente preventivo, pues su objetivo es la salud y la comodidad del trabajador, al evitar que se enferme y se ausente provisional o definitivamente del trabajo.

Entre los principales objetivos de la *higiene laboral* están:[2]

- Eliminar las causas de las enfermedades profesionales.
- Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o que tienen discapacidades físicas.
- Prevenir que se agraven los males y las lesiones.
- Conservar la salud de los trabajadores y aumentar su productividad por medio del control del ambiente laboral.

Nota interesante: La higiene laboral

Para Baptista,[3] estos objetivos se pueden alcanzar por medio de:

- La educación de los obreros, jefes, capataces, gerentes, etc., al señalarles los peligros existentes y cómo evitarlos.
- Constante estado de alerta contra los riesgos existentes en la empresa.
- Estudios y supervisión de los nuevos procesos o materiales que serán utilizados.

La *higiene laboral* implica el estudio y el control de las condiciones de trabajo, ya que son las variables situacionales que influyen en el comportamiento humano.

---

2 BAPTISTA, Hilton, *Higiene e segurança do trabajo*, Río de Janeiro, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Departamento Nacional, Divisão de Ensino e Treinamento, p. 15.

3 *Ibidem*.

Condiciones ambientales del trabajo

Tres grupos de condiciones influyen considerablemente en el trabajo de las personas:

1. *Condiciones ambientales del trabajo:* como iluminación, temperatura, ruido y otros.
2. *Condiciones de tiempo:* como duración de la jornada laboral, horas extra, periodos de descanso, etcétera.
3. *Condiciones sociales:* como organización informal, relaciones, estatus, entre otros.

La higiene laboral se ocupa del primer grupo; es decir, de las *condiciones ambientales del trabajo*, aun cuando no se desentiende totalmente de los otros dos grupos. Al hablar de las condiciones ambientales del trabajo nos referimos a las circunstancias físicas que rodean al empleado como ocupante de un puesto en la organización. Es decir, al ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un puesto.

Los tres puntos más importantes de las condiciones ambientales del trabajo son: iluminación, ruido y condiciones atmosféricas.

1. Iluminación

Iluminación se entiende como la cantidad de luz que incide en el lugar de trabajo del empleado. No se trata de la *iluminación* en general, sino de la cantidad de luz en el punto focal del trabajo. Así, los *estándares de la iluminación* se establecen de acuerdo con el tipo de tarea visual que el empleado debe realizar; es decir, cuanto mayor sea la concentración visual del empleado en detalles y minucias, tanto más necesaria será la luminosidad en el punto focal del trabajo.

La mala iluminación cansa la vista, altera el sistema nervioso, contribuye a la mala calidad del trabajo y es la responsable de una parte considerable de los accidentes. Un *sistema de iluminación* debe cumplir con los requisitos siguientes:

1. *Ser suficiente* como para que cada luminaria proporcione la cantidad de luz necesaria para cada tipo de trabajo.
2. *Distribuir la luz de forma constante y uniforme,* de modo que evite la fatiga de los ojos, la cual se deriva de sucesivas adaptaciones debidas a las variaciones de la intensidad de la luz. Se deben evitar los contrastes violentos de luz y sombra y los de claros y oscuros.

La figura 12.1 muestra los niveles mínimos de iluminación para las tareas visuales.

Categorías	Luxes
1. Tareas visuales variables y simples	250 a 500
2. Observación continua de detalles	500 a 1 000
3. Tareas visuales continuas y de precisión	1 000 a 2 000
4. Trabajos muy delicados y detallados	+ de 2 000

Figura 12.1 *Niveles mínimos de iluminación para tareas visuales (cada lux corresponde a un lumen por m*^{2}*.*

La distribución de la luz puede ser por:[4]

1. *Iluminación directa:* hace que la luz incida directamente sobre la superficie iluminada. Es la más económica y la más utilizada para espacios grandes.
2. *Iluminación indirecta:* hace que la luz incida sobre la superficie iluminada reflejándose en paredes y techos. Es la más dispendiosa. La luz queda oculta a la vista por medio de algunos dispositivos o pantallas opacas.
3. *Iluminación semiindirecta:* combina los dos tipos anteriores, por medio de bombillas translúcidas que reflejan la luz en el techo y las partes superiores de las paredes, las cuales la transmiten a la superficie que será iluminada (iluminación indirecta). La luz es difundida directamente por la bombilla (iluminación directa), provocando, por lo tanto, los efectos luminosos.
4. *Iluminación semidirecta:* dirige la mayor parte de la luz directamente hacia la superficie que será iluminada (iluminación directa), pero deja algo de luz que es reflejada por las paredes y el techo.

La figura 12.2 presenta estos cuatro tipos de iluminación.

2. Ruido

El *ruido* se entiende como un sonido o barullo indeseable y tiene dos características principales: la *frecuencia* y la *intensidad*. La frecuencia del sonido se refiere al número de vibraciones por segundo que emite la fuente de ruido y se mide en ciclos por segundo (cps). La intensidad del sonido se mide en decibeles (db). Algunas investigaciones arrojan evidencia de que el *ruido* no provoca que disminuya el desempeño en el trabajo. Sin embargo, el *ruido* influye poderosamente en la salud del empleado, sobre todo, en su audición. De cierta forma, la exposi-

---

4 BROADBENT, D.S., Effects on noise on behavior, en: HARRIS, C.M. (Org.), *Handbook of noise control*, Nueva York, McGraw-Hill, 1957.

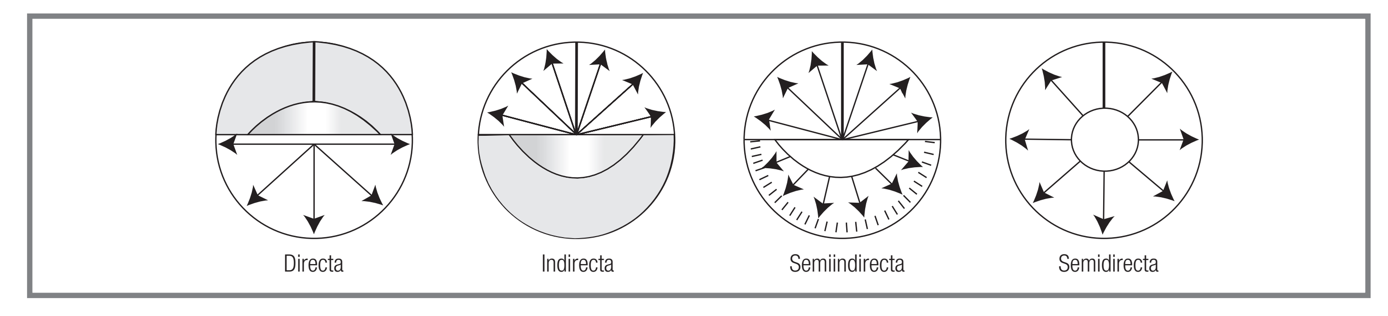


Figura 12.2 *Tipos de iluminación: directa, indirecta, semiindirecta y semidirecta.*

ción prolongada a niveles elevados de *ruido* produce pérdida de audición, en proporción con el tiempo de exposición. Cuanto mayor sea el tiempo de *exposición al ruido*, tanto mayor será el grado en que se pierda capacidad auditiva.[5]

El efecto desagradable de los *ruidos* depende de:

1. Intensidad del sonido.
2. Variación de los ritmos o irregularidades.
3. Frecuencia o tono de los ruidos.

La intensidad del sonido varía enormemente. La vibración sonora audible más baja corresponde a un *decibel* (1 db), mientras que los sonidos extremadamente fuertes suelen provocar una sensación dolorosa a partir de los 120 db. La figura 12.3 nos da una idea de la *intensidad del sonido:*

Tipo de sonido	Decibeles
Vibración sonora mínima audible	1
Murmullo	30
Conversación normal	50
Tráfico intenso	70
Inicio de fatiga causada por barullo	75
Ruidos industriales extremos	80
Silbatos y sirenas	85
Escapes de camiones	90
Inicio de la pérdida de audición	0
Máquinas perforadoras	110
Sierras	115
Umbral de estruendo doloroso	120
Prensa hidráulica	125
Aviones jet	130

Figura 12.3 *Niveles generales de ruido.*[6]

5 TIFFIN, Joseph y Ernets J. McCORMICK, *Psicología industrial*, São Paulo, Edusp, 1975, p. 658.

6 Adaptada de PETERSON, A.P.G y E.E. GROSS JR., *Handbook of noise measurement*, New Concord, General Radio, 1963, p. 4.

La *intensidad máxima de ruido* permitida legalmente en el ambiente fabril es de 85 *decibeles*, se considera que el ambiente es *insalubre* si está por encima de este nivel. Los *ruidos* entre 85 y 95 *decibeles* pueden producir daños auditivos crónicos, directamente proporcionales con las intensidades, frecuencias y tiempos de exposición.

Con el control de los ruidos se pretende eliminar, o por lo menos reducir, los sonidos indeseables. En general, los *ruidos industriales* pueden ser:

1. *Continuos* (como los de máquinas, motores o ventiladores).
2. *Intermitentes* (como los de prensas, herramientas neumáticas, forjas).
3. *Variables* (como los de personas que hablan, manejo de herramientas o materiales).

Los *métodos* utilizados para *controlar o disminuir los ruidos* en la industria se pueden clasificar en una de las cinco *categorías* siguientes:

1. *Eliminar el ruido* del elemento que lo produce, mediante la reparación o con un nuevo desempeño de la máquina, engranajes, poleas, correas, etcétera.
2. *Separar la fuente del ruido*, mediante defensas o montaje de máquinas y demás equipos sobre láminas, filtros o amortiguadores de ruido.
3. *Encerrar la fuente de ruido* dentro de paredes a prueba de ruido.
4. *Construir los techos, paredes y suelos* en forma acústica para que absorban los ruidos.
5. *Utilizar equipo de protección individual* (EPI), como un protector auricular.

3. Temperatura

Una de las condiciones ambientales importantes es la temperatura. Existen puestos cuyo lugar de trabajo se caracteriza por elevadas temperaturas —como es el caso

De vuelta al caso introductorio

La perseverancia de Megatrends

El primer paso de Sarita Nogueira fue mejorar las condiciones ambientales de las instalaciones de Megatrends. Ella pensó en propiciar que los colaboradores sugirieran medidas que mejorasen el edificio, incluyendo oficinas, áreas de descanso, etc. Cuestiones como los colores, los muebles, la ergonomía, la iluminación se sujetarían a las decisiones de los colaboradores. ¿Cómo podría usted ayudar a Sarita en esta empresa?

de la proximidad a los hornos en una siderúrgica de una empresa cerámica, o de una herrería, etc.—, en los cuales el ocupante necesita vestir ropa adecuada para proteger su salud. En el otro extremo hay puestos cuyo lugar de trabajo impone temperaturas muy bajas, como en el caso de frigoríficos que exigen ropa adecuada para la protección. En estos casos extremos, la insalubridad constituye la característica principal de esos ambientes laborales.

4. Humedad

La humedad es consecuencia del alto contenido higrométrico del aire. Existen condiciones ambientales de gran humedad en el lugar de trabajo, es el caso de la mayor parte de las fábricas textiles, que exigen un elevado grado higrométrico para el tratamiento de los hilos. Por otra parte, existen condiciones ambientales de poca o nula presencia de humedad; por ejemplo la industria de la cerámica donde el aire debe ser seco. En estos dos ejemplos extremos, la insalubridad constituye la característica principal.

Seguridad laboral

La *seguridad y la higiene laboral* son actividades entrelazadas que repercuten directamente en la continuidad de la producción y en la moral de los empleados.

La *seguridad laboral* es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la instrucción o convencimiento de las personas para que apliquen prácticas *preventivas,* lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo. Cada vez son más las organizaciones que crean sus propios servicios de seguridad. Según sea el esquema de organización de la empresa, los servicios de *seguridad* tienen el objeto de establecer normas y procedimientos, con la aplicación de tantos recursos como sea posible para prevenir accidentes y controlar los resultados obtenidos. Muchos servicios de *seguridad* no obtienen resultados o hasta fracasan porque no se apoyaron en directrices básicas delineadas y comprendidas por la dirección de la empresa o porque diversos aspectos de los mismos no se desarrollaron debidamente. El programa de seguridad se debe establecer a partir del principio de que es posible *prevenir accidentes* siempre y cuando se apliquen medidas de *seguridad* adecuadas y que éstas sólo se podrán aplicar correctamente por medio de un trabajo de equipo. En términos estrictos, la *seguridad es una responsabilidad de línea y una función de staff*. En otras palabras, cada jefe es responsable de los asuntos de *seguridad de su área*, a pesar de que la organización cuente con un departamento de *seguridad* para asesorar a los jefes sobre este asunto.



***Recuerde:* La CIPA**

El departamento de seguridad de la organización no es lo mismo que la *Comisión Interna para la Prevención de Accidentes (CIPA*) (en el caso de Brasil) o la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene (para el caso de México). En Brasil, la Consolidación de las Leyes del Trabajo (CLT) ordena la existencia de la CIPA. En México, por su parte, el artículo 509 de la Ley Federal del Trabajo establece que "en cada empresa o establecimiento se organizarán las comisiones de seguridad e higiene que se juzgue necesarias, compuestas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, para investigar las causas de los accidentes y enfermedades, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan. En el caso de Brasil, en las organizaciones donde existen los dos órganos: el departamento de seguridad y la CIPA, aun cuando trabajen en conjunto y con el mismo objetivo, deben ser llamados por su nombre correspondiente y diferenciados. La CIPA es la encargada de señalar los actos inseguros de los trabajadores y las condiciones de inseguridad. En fin, debe fiscalizar lo que ya existe, pues el departamento de seguridad señala soluciones. La CIPA tiene especial importancia para los programas de seguridad de la pequeña y mediana industria. Sin embargo, en las empresas

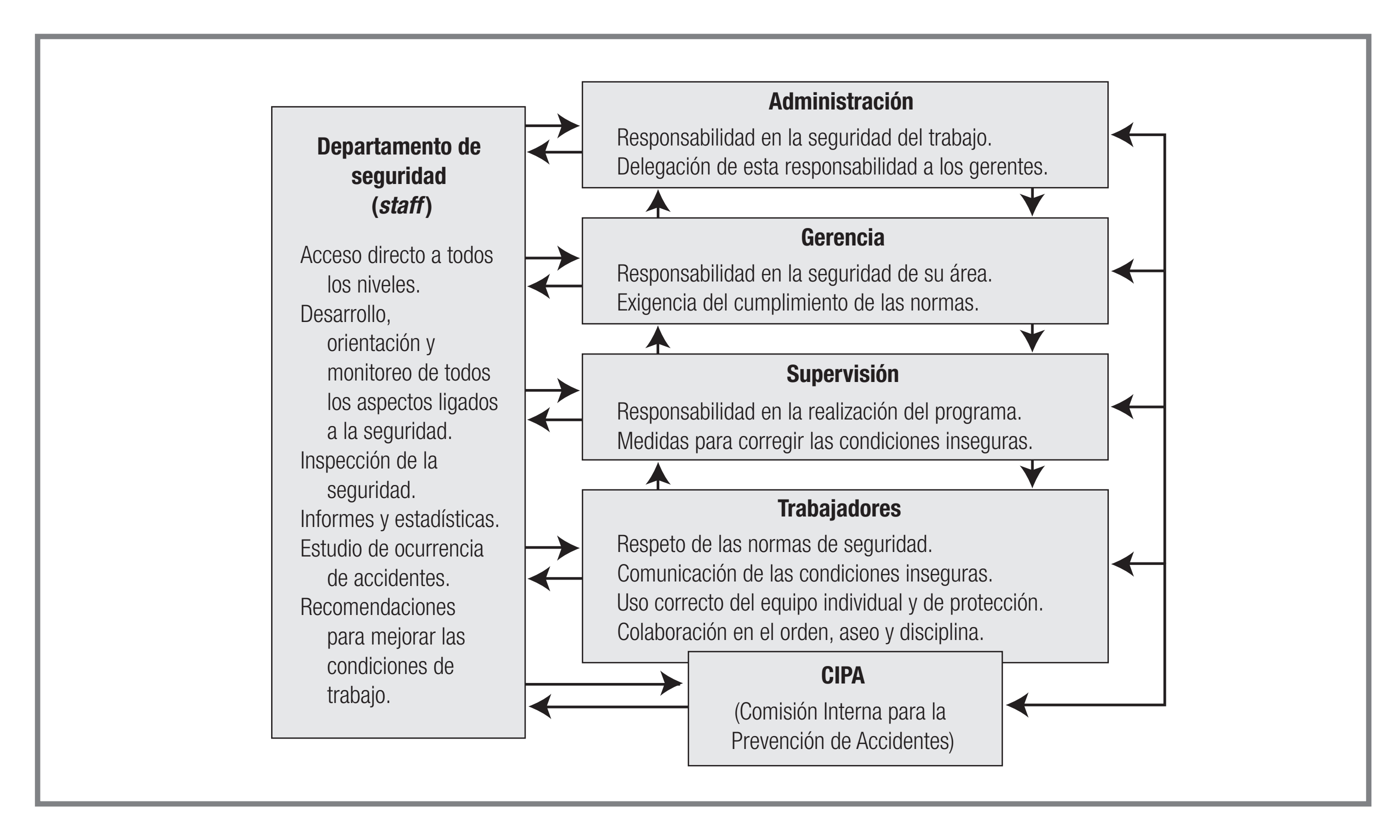


Figura 12.4 *La seguridad como responsabilidad de línea y función de staff.*

grandes su concepto está más evolucionado y los miembros de la CIPA auxilian a los supervisores y a los jefes en asuntos de seguridad.

Un plan de seguridad implica los requisitos siguientes:

1. La *seguridad en sí es una responsabilidad de línea y una función de staff* debido a su especialización.
2. Las condiciones de trabajo, el ramo de actividad, el tamaño, la ubicación de la empresa, etc., determinan los medios materiales para la prevención.
3. La seguridad no se debe limitar tan sólo al área de producción. Las oficinas, los almacenes, etc., también presentan riesgos cuyas implicaciones afectan a toda la empresa.
4. El plan de seguridad implica, necesariamente, que la *persona se adapte al trabajo* (selección de personal) y *que el trabajo se adapte a la persona* (racionalización del trabajo), así como los *factores sociopsicológicos*, lo cual explica por qué muchas organizaciones vinculan la *seguridad* al departamento encargado de los recursos humanos.
5. La seguridad laboral moviliza todos los elementos necesarios para la capacitación y el adoctrinamiento de técnicos y obreros, el control del cumplimiento de normas de seguridad, la simulación de accidentes, la inspección periódica de los equipos contra incendio, los primeros auxilios y la elección, adquisición y distribución de una serie de prendas (lentes de seguridad, guantes, overoles —o monos—, botas, etc.) para el personal de ciertas áreas de la organización.

Es importante aplicar los principios siguientes:

1. *Apoyo activo de la administración:* que incluye la presencia de un programa *de seguridad* completo e intensivo, la comunicación en reuniones periódicas con los supervisores, los resultados alcanzados por ellos y las medidas para mejorar las condiciones de trabajo. Los supervisores, con ese apoyo, deben actuar para que los subordinados trabajen con seguridad y produzcan sin accidentes.
2. *Contar con personal dedicado exclusivamente a la seguridad.*
3. *Instrucciones de seguridad para cada actividad.*
   a) *Instrucciones de seguridad para trabajadores novatos.* Deben ser proporcionadas por los supervisores, quienes pueden hacerlo con perfecto conocimiento de causa, en el lugar de trabajo. Las instrucciones generales corren a cargo del departamento encargado de la *seguridad*.

b) *Realización del programa de seguridad por medio de la supervisión*. Todo el mundo tiene responsabilidades definidas en el programa, pero los supervisores asumen la responsabilidad de línea. Ellos son personas clave en la *prevención de accidentes.*

c) *Integrar al espíritu de seguridad a todos los trabajadores*. La prevención de accidentes es trabajo de equipo, principalmente en lo tocante a la difusión del espíritu de prevención. Todos los medios de divulgación se deben utilizar para que los empleados lo asimilen.

d) *Extender el programa de seguridad más allá de la compañía*. Ver por la seguridad de la persona en un lugar o una actividad cualquiera, así como eliminar las consecuencias de los accidentes que ocurren fuera del trabajo, que están tan generalizados y son tan graves como los que ocurren en la industria.

4. *No se debe confundir la CIPA con el departamento encargado de la seguridad.* La primera obedece a un mandato legal, el segundo es creación de la empresa.

Nota interesante: **Programa de salud y seguridad para organizaciones pequeñas**[7]

La Occupational Safety and Health Administration (OSHA) de Estados Unidos (Administración para la Salud y la Seguridad Ocupacional) ofrece un programa para proteger a los trabajadores contra los accidentes ocupacionales basado en cuatro puntos:

1. *Lograr el compromiso de la dirección y la participación de los trabajadores:* las actitudes de los dirigentes y los gerentes respecto a la higiene y la seguridad laboral se reflejan en el comportamiento de los trabajadores. La firmeza del compromiso que exhibe la organización contribuye a que los trabajadores participen en todas las actividades de higiene y seguridad.
2. *Analizar el lugar de trabajo:* los análisis del lugar de trabajo combinan un grupo de procesos que ayudan a los gerentes a saber qué se debe hacer para asegurar la higiene y la seguridad laboral.
3. *Proceder a la prevención y el control de accidentes:* establecer procedimientos y políticas para la seguridad laboral, basadas en el análisis de los accidentes identificados previamente. La velocidad para tomar medidas refuerza las reglas para un trabajo seguro porque permite una comprensión clara y justa del sistema.
4. *Capacitar a los gerentes, supervisores y trabajadores:* para que los directores y los gerentes estén seguros de que todos los trabajadores conocen los equipos y materiales peligrosos con los que trabajan y que saben cómo controlar los accidentes. Un programa de prevención de accidentes requiere pleno conocimiento del lugar de trabajo.

La seguridad laboral opera en tres *áreas principales de actividad*, a saber:

1. Prevención de accidentes.
2. Prevención de robos.
3. Prevención de incendios.

Cada una de las tres áreas será tratada por separado.

Prevención de accidentes

La *Organización Mundial de la Salud* (OMS) define *accidente* como "un hecho no premeditado del cual se deriva un daño considerable". El *National Safety Council* define accidente como "una serie de hechos que cuando ocurren, en general y sin intención, producen lesiones corporales, muerte o daños materiales". Baptista recuerda que "estas definiciones se caracterizan porque siempre consideran que el *accidente* es un hecho súbito, inesperado e imprevisto (aun cuando algunas veces sea previsible), que no es premeditado ni deseado y que es causante de daños considerables, aun cuando no se especifique si se trata de daños económicos (perjuicio material) o de daño físico a las personas (sufrimiento, invalidez o muerte)".[8]

La seguridad busca minimizar los accidentes laborales. Podemos definir *accidente laboral* como aquel que se deriva del trabajo y que provoca, directa o indirectamente, una lesión corporal, una alteración funcional o un mal que lleva a la muerte, así como la pérdida total o parcial, permanente o temporal, de la capacidad para trabajar. La palabra *accidente* significa acto imprevisto o, en la mayoría de los casos, perfectamente evitable. La relación de accidentes laborales señalados por la ley también incluye los accidentes sufridos durante el trayecto al trabajo; es decir, los que ocurren cuando el empleado transita de su casa a la organización y viceversa.

Los *accidentes laborales* se clasifican en:

---

7 OSHA (Occupational Safety and Health Administration), Department of Labor, Estados Unidos.

8 BAPTISTA, Hilton, *Higiene e segurança do trabalho*, *op. cit*., p. 9.

1. *Accidentes sin ausencia*. Después del accidente el empleado continúa trabajando. Este tipo de accidente no se considera en los cálculos de los coeficientes de la frecuencia y la gravedad, sin embargo se debe investigar y anotar en un informe, además de exponerlo en las estadísticas mensuales.
2. *Accidente con ausencia*. Es el que da por resultado:
   a) *Incapacidad temporal* y pérdida total de la capacidad para trabajar el día en que se sufre el accidente o que se prolonga durante un periodo inferior a un año. Al regreso, el empleado asume su función sin que haya reducción de su capacidad. En caso de un accidente sin ausencia, pero con una lesión que posteriormente se agrave y determine la ausencia, éste recibirá una nueva designación; es decir, será considerado accidente con ausencia y el periodo de la separación iniciará el día en que se haya confirmado la mayor gravedad de la lesión. Esto se mencionará en el informe del accidente y en el informe mensual.
   b) *Incapacidad parcial y permanente,* así como reducción parcial y permanente de la capacidad para trabajar, que se presenta el mismo día del accidente o que se prolongue durante un periodo inferior a un año. La *incapacidad parcial y permanente* se deriva de:
      i) La pérdida de un miembro o parte del mismo.
      ii) La reducción de la función de un miembro o parte del mismo.
      iii) La pérdida de la vista o la reducción de la función de un ojo.
      iv) La pérdida de audición o la reducción de la función de un oído.
      v) Cualesquier otras lesiones orgánicas, perturbaciones funcionales o psiquiátricas que, en opinión de un médico, den por resultado la reducción de menos de tres cuartos de la capacidad para trabajar.
   c) La *incapacidad total y permanente* es la pérdida total de la capacidad para trabajar de manera permanente. La *incapacidad total y permanente* se debe a:
      i) Pérdida de la vista de ambos ojos.
      ii) Pérdida de la vista de un ojo y la reducción de más de la mitad del otro.
      iii) Pérdida anatómica o la incapacidad funcional de las partes esenciales de más de un miembro (mano o pie).
      iv) La pérdida de la vista de un ojo, al mismo tiempo que la pérdida anatómica o la incapacidad funcional de una de las manos o de un pie.
      v) La pérdida de audición de ambos oídos o, incluso, la reducción de más de la mitad de su función.
      vi) Cualesquier otras lesiones orgánicas y perturbaciones funcionales o psíquicas permanentes que, en opinión de un médico, ocasionen la pérdida de tres cuartos o más de la capacidad para trabajar.
   d) *Muerte del accidentado.*

Nota interesante: **Razones para tener un programa de seguridad**[9]

a) *Pérdidas personales:* el padecimiento físico, los daños personales y la angustia mental están muy ligados a las lesiones sufridas por causa de accidentes.

b) *Pérdidas económicas sufridas por los trabajadores accidentados:* en general, los planes de seguros de accidentes personales cubren los accidentes, pero éstos no siempre cubren debidamente las pérdidas personales.

c) *Pérdida de productividad:* cuando un trabajador se accidenta, la productividad de la empresa también registra cierta pérdida.

d) *Aumento de las primas de las aseguradoras:* las primas que se pagan a las aseguradoras dependen del historial de la empresa en cuanto a la frecuencia y la gravedad de los accidentes.

e) *Problemas legales:* las leyes prevén penas legales para el empleador que infringe ciertas normas de seguridad para sus trabajadores.

f) *Responsabilidad social:* muchas organizaciones se sienten responsables por la seguridad de sus trabajadores.

g) *Imagen de la organización:* los accidentes graves pueden afectar negativamente la imagen de la empresa en el mercado.

Estadísticas de accidentes

La *VI Conferencia Internacional de Estadísticas Laborales* estableció el *coeficiente de frecuencia* y el *coeficiente de gra-*

---

9 MONDY, R. Wayne, Robert M. NOE y Shane R. PREMEAUX, *Human resource management*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2002, p. 396.

vedad como medidas para el *control y la evaluación de los accidentes*. Los dos coeficientes se utilizan en casi todos los países y ello permite las comparaciones internacionales, así como las comparaciones entre diferentes ramos industriales.

1. La fórmula del *coeficiente de frecuencia* (CF) es la siguiente:

$$\text{CF} = \frac{\text{Núm. de accidentes con ausencia} \times 1\,000\,000}{\text{Núm. de horas trabajadas/hombres}}$$

El coeficiente de frecuencia (CF) representa el número de accidentes con ausencia ocurrido por cada millón de horas trabajadas/hombres durante el periodo en cuestión. Se trata de un índice que relaciona el número de accidentes sufridos por los hombres por cada millón de horas trabajadas, a efecto de permitir las comparaciones con varios tipos y tamaños de empresas. El cálculo del CF requiere de la siguiente información.

1. La c*antidad media de empleados de la empresa en determinado periodo (día, mes o año)* es la relación entre el total de horas trabajadas por todos los empleados en ese intervalo de tiempo y la duración normal de la jornada laboral en el mismo intervalo (con base en ocho horas al día, 25 días o 200 horas al mes y 300 días o 2 400 horas al año).
2. Las *horas trabajadas/hombres* es el número que expresa la suma de todas las horas trabajadas por todos los empleados de la empresa, inclusive los oficinistas, administradores, vendedores o los de otras funciones. Se trata de horas en las cuales los empleados podrían sufrir un accidente laboral. En el número de horas trabajadas/hombres se deben incluir las horas extra y excluir las horas remuneradas no trabajadas, como las que se deben a faltas justificadas, licencias, vacaciones, enfermedades y descanso remunerado. Se considera que la jornada laboral es de ocho horas. El número de horas trabajadas/hombres se refiere a todos los empleados de la empresa o del departamento.

2. La fórmula del *coeficiente de gravedad* (CG) es la siguiente:

$$\text{CG} = \frac{\text{Días perdidos + días computados} \times 1\,000\,000}{\text{Núm. de horas trabajadas/hombres}}$$

El coeficiente de gravedad representa el número de días perdidos y computados por cada millón de horas trabajadas/hombres durante el periodo en cuestión. Se trata de un índice que relaciona la cantidad de ausencias de hombres por cada millón de horas trabajadas, a efecto de permitir las comparaciones con otros tipos y tamaños de industrias. El cálculo del CG requiere de la información siguiente:

1. Los *días perdidos* son el total de días en los cuales el accidentado está incapacitado para trabajar por consecuencia de un accidente con incapacidad temporal. Los días perdidos se cuentan a partir del día siguiente al accidente hasta, inclusive, el día de la alta médica. En la cuenta de los días perdidos se incluyen los domingos, las vacaciones y otro día cualquiera en que no trabaje la empresa. En caso de un accidente que inicialmente se haya considerado sin ausencia, pero que por justa razón pase ser incluido entre los accidentes con ausencia, la cuenta de los días perdidos se iniciará el día del aviso de que la lesión se ha agravado.
2. Los *días perdidos trasladados* son los días perdidos durante el mes, por un accidente sufrido en el mes anterior o en meses anteriores.
3. Los *días acreditados*, o días computados por reducción de capacidad o muerte, son el número de días que convencionalmente se atribuye en caso de accidentes que tienen por resultado muerte o incapacidad permanente, total o parcial, debido a la pérdida total o la reducción de la capacidad para trabajar, de acuerdo con la Tabla de Evaluación Convencional de la Reducción Permanente de la Capacidad para Trabajar.

Tipo de industria	Núm. de empresas	Núm. promedio de trabajadores	Hombres/hora de exposición al riesgo	Coeficientes de	
				Frecuencia (CF)	Gravedad (CG)
00. Extracción de minerales	15	9 202	22 956 778	57.02	2 527
10. Productos de minerales no metálicos	45	41 279	101 534 969	30.13	1 843
11. Metalúrgica	147	153 094	373 983 576	56.46	2 049
12. Mecánica	64	65 277	147 512 081	36.41	1 359
13. Material eléctrico y de comunicaciones	70	80 567	187 293 840	19.83	572
14. Material de transporte	63	166 890	384 051 084	25.33	773
15. Madera	12	7 741	20 143 212	49.55	2 274
16. Mobiliario	6	2 810	6 610 087	54.31	506
17. Papel y derivados	21	16 680	42 076 021	40.28	1 275
18. Hule	5	11 056	25 576 099	25.96	853
19. Cuero, piel y productos similares	2	2 674	7 569 845	25.62	867
20. Química	82	50 943	121 643 858	28.35	1 196
21. Productos farmacéuticos y veterinarios	17	14 213	33 924 470	26.26	916
22. Perfumes, jabones y parafinas	6	7 274	17 950 220	11.59	842
23. Productos de materiales plásticos	19	9 912	23 821 975	42.82	1 362
24. Textil	50	48 695	113 669 562	29.18	904
25. Ropa, calzado y tejidos	4	2 205	5 005 976	43.95	518
26. Productos alimenticios	51	33 997	92 580 395	38.32	1 244
27. Bebidas	10	3 904	10 149 034	43.16	1 071
28. Tabaco	15	10 411	21 508 654	38.17	827
29. Editorial y gráfica	2	444	1 041 082	—	—
30. Otras	12	11 565	27 642 444	24.78	597
Servicios de construcción civil	26	51 085	130 269 006	76.88	2 494
Servicios de transporte	8	45 326	105 316 512	39.18	1 579
Servicios de depósito y distribución de petróleo	2	2 603	5 820 331	—	—
Servicios de depósito y distribución de gas	2	2 348	5 216 694	—	—
Servicios de producción y distribución de energía eléctrica	23	84 678	201 366 817	20.93	2 074
Otros servicios	28	66 802	156 295 744	63.48	2 561
Industria de aceites vegetales	1	8 420	18 718 863	56.89	1 719
Total	808	1 012 095	2 411 249 229	38.39	1 486

Figura 12.5 *Estadística de accidentes de trabajo (808 empresas de la región de São Paulo y Río de Janeiro).*[10]

De vuelta al caso introductorio

La perseverancia de Megatrends

El siguiente paso de Sarita Nogueira fue concentrarse en los asuntos relacionados con los accidentes. Ella quería delegar totalmente las cuestiones sobre cómo evitar accidentes a comisiones de trabajadores. ¿Cómo podría usted ayudar a Sarita?

10 Asociação Brasileira para Prevenção de Acidentes.

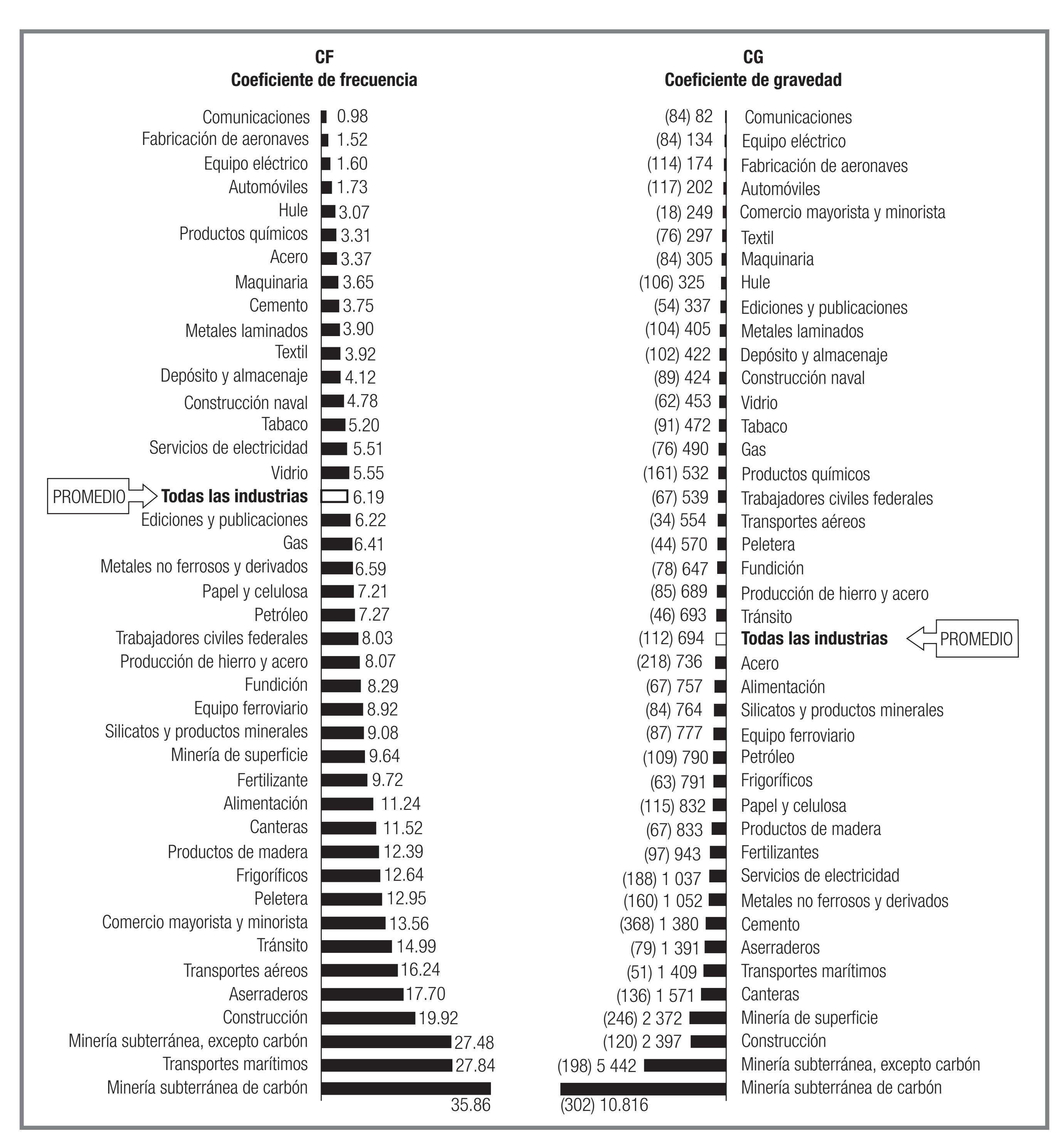


Figura 12.6 *CF y CG de empresas estadounidenses.*[11]

Cómo identificar las causas de los accidentes

Los accidentes son provocados por causas que pueden ser identificadas y eliminadas para que no provoquen nuevos accidentes. Según la *American Standards Association*, las principales causas *de los accidentes* son:

1. *El agente:* es el objeto o sustancia (máquina, lugar o equipo que se podrían proteger adecuadamente) que de manera directa se relaciona con la lesión, como una prensa, mesa, martillo, herramienta, etcétera.

11 National Safety Council, *Accident facts*, 1963, p. 23.

2. *La parte del agente:* aquella que está estrechamente asociada o relacionada con la lesión, como el volante de la prensa, la pata de la mesa, la cabeza del martillo, etcétera.
3. *La condición insegura:* es la condición física o mecánica que existe en el lugar, la máquina, el equipo o la instalación (que se podría haber protegido o corregido), y que puede conducir a que ocurra el accidente. Por ejemplo, un piso resbaladizo, con aceite, mojado, con salientes o agujeros, una máquina que no cuenta con protección, una instalación eléctrica con cables pelados, motores que no tienen tierra, iluminación deficiente o inadecuada, entre otros.
4. *El tipo de accidente:* es la forma o el modo de contacto entre el agente del accidente y el accidentado o, incluso, el resultado de ese contacto como, golpes, caídas, resbalones, choques, etcétera.
5. *El acto inseguro:* es la violación del procedimiento aceptado como seguro; o sea, dejar de usar equipo individual de protección, distraerse o conversar durante el servicio, fumar en un área prohibida, lubricar o limpiar una máquina en movimiento.
6. *El factor personal de inseguridad:* es la característica, deficiencia o alteración mental, psíquica o física (accidental o permanente) que permite el acto inseguro. Éstos se derivan de vista defectuosa, fatiga, intoxicación, problemas en casa, desconocimiento de las normas y reglas de seguridad.

Costos directos e indirectos de los accidentes

El accidente laboral constituye un factor negativo para la empresa, para el empleado y para la sociedad. Sus causas y costos deben ser estudiados. El seguro de accidentes laborales cubre tan sólo erogaciones como los gastos médicos y las indemnizaciones para el accidentado. Las demás modalidades de seguro contra riesgos fortuitos, por ejemplo, el de incendio, permiten que la aseguradora fije tasas de acuerdo con el riesgo individual que existe en cada empresa.

La norma 18-R de la *Asociación Brasileña de Normas Técnicas* (ABNT) establece que el *costo directo del accidente* es el total de gastos que se derivan de las obligaciones contraídas con los empleados que están expuestos a los riesgos inherentes al ejercicio del trabajo, como los gastos por asistencia médica y hospitalaria a los accidentados y las respectivas indemnizaciones, sean diarias o por incapacidad permanente. En general, estos gastos son cubiertos por las compañías de seguros.

El costo indirecto del accidente laboral, según la ABNT, implica gastos de fabricación, gastos generales, utilidades no percibidas y otros factores cuya incidencia varía conforme a la industria. El INPS incluía los siguientes puntos en el costo indirecto del accidente laboral: gastos por el primer tratamiento, gastos sociales, costo del tiempo perdido por la víctima, pérdida por la disminución de rendimiento cuando el accidentado retorna al trabajo, pérdida por el menor rendimiento del trabajador que sustituye temporalmente al accidentado, cálculo del tiempo perdido por los colegas de trabajo, etcétera.

En varios países se acepta que la proporción de los valores del costo indirecto a los del directo es de cuatro a uno. Por lo tanto, el costo indirecto del *accidente laboral* representa cuatro veces el costo directo, por no hablar de la tragedia personal y familiar que puede provocar el accidente laboral.



***Nota interesante:* Las diferentes perspectivas**

Las cifras de accidentes laborales registradas son apabullantes. Brasil ostenta un número elevadísimo de accidentes laborales, los cuales producen enormes perjuicios sociales y económicos. Éstos casi siempre se deben a una infracción de las normas laborales de seguridad que, de ser obedecidas, podrían reducir mucho esa lamentable incidencia. La falta de capacitación, orientación, inversión, concienciación, la prisa, la falta de atención y supervisión, así como la infracción de las normas técnicas son las principales causas de accidentes laborales. Cabe recordar que la enfermedad profesional y el accidente laboral confieren una responsabilidad civil y penal al empleador en casos de dolo o culpa.

Prevención de robos (vigilancia)

En términos generales, cada organización tiene su *servicio de vigilancia* con características propias. Además, las *medidas preventivas* se deben revisar frecuentemente para evitar que la rutina transforme los planes en obsoletos.

Un plan de prevención de robos (vigilancia) generalmente incluye:

1. *Control de entrada y de salida de personal*. Por lo general, este control tiene lugar en la puerta de la industria, cuando el personal entra o sale. Se trata de un control que puede ser visual o basado en la revisión personal de cada individuo que ingresa o sale de la fábrica. Se puede realizar en forma aleato-

ria (un sorteo por medio de aparato electrónico que cada empleado debe accionar) o a todo el personal de la empresa. Este control generalmente se limita a los obreros y está cubierto de aspectos poco enaltecedores, pues está acorde con la *teoría X* de Douglas McGregor y se parece al *Sistema 1 —autoritario coercitivo—* descrito por Likert. Es muy utilizado en las fábricas.

2. *Control de entrada y salida de vehículos*. La mayor parte de las empresas *fiscaliza* los vehículos, con más o menos rigidez, sobre todo los camiones de su flotilla de transporte o los vehículos que entregan o llevan mercancías o materias primas. Cuando se trata de vehículos de la empresa, como camiones, camionetas o automóviles, el vigilante anota el contenido que entra o sale de la fábrica, el nombre del conductor y, a veces, el kilometraje del vehículo.
3. *Estacionamiento fuera del área de la fábrica.* En general, las industrias tienen estacionamiento para los automóviles de sus empleados fuera del área de la fábrica, con el objeto de evitar el transporte clandestino de productos, componentes o herramientas. Algunas industrias no permiten que los empleados tengan acceso a sus automóviles en el estacionamiento durante el horario de trabajo.
4. *Rondines por el interior y por los terrenos de la fábrica*. Es muy común encontrar esquemas de *rondines* en el interior y en los alrededores de la fábrica, sobre todo fuera del horario de trabajo, no sólo para efectos de vigilancia, sino también para la prevención de incendios.
5. *Registro de máquinas, equipos y herramientas.* Las máquinas, los equipos y las herramientas que utiliza el personal son registrados e inventariados periódicamente. Las herramientas y los instrumentos empleados por los obreros son regresados al término de cada jornada laboral en sus respectivos depósitos, para efecto de control y para prevenir hurtos. Algunas empresas, cuando han admitido a los obreros, preparan recibos de entrega de herramientas, por lo que dejan así en manos del obrero la responsabilidad de conservarlos.
6. *Controles contables*. Las áreas de compras, almacenaje, expedición y recepción de mercancías están sujetas a ciertos controles contables. Asimismo, empresas externas de auditoría realizan estos controles contables periódicamente. Los casos de sobrefacturación (compra de productos a precios mayores de lo que estipula la factura oficial), de subfacturación (venta a precios menores de lo que consta en la factura) o el pago de facturas sin darse de baja en el registro permiten ubicar la evasión de mercancías.

Prevención de incendios

La *prevención y el combate de incendios*, principalmente cuando se deben proteger instalaciones y equipos valiosos, exigen una planeación cuidadosa que incluya no sólo un conjunto adecuado de extintores, sino también las dimensiones del depósito de agua, el sistema de detección y alarma, así como la capacitación del personal para que conozca los puntos clave.

El *fuego* que provoca un incendio es una reacción química de oxidación exotérmica, es decir, quema de oxígeno con liberación de calor. Para que haya una reacción, como muestra la figura 12.7, debe haber presencia de:

- Combustible (sólido, líquido o gaseoso).
- Carburante (generalmente el oxígeno de la atmósfera).
- Catalizador (la temperatura).

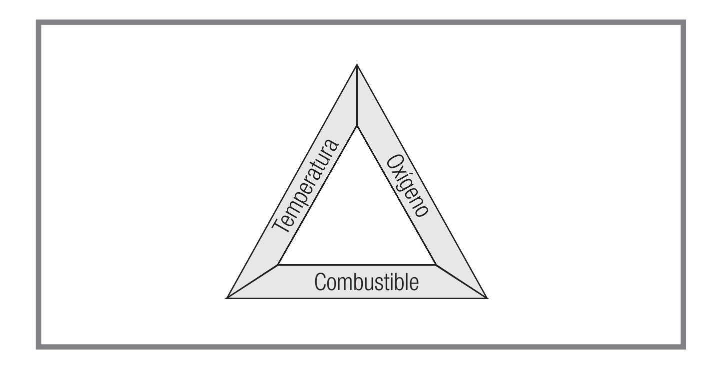


Figura 12.7 *Triángulo del fuego.*

Clasificación de los incendios

Para facilitar la estrategia de su extinción, los *incendios* se pueden clasificar en cuatro categorías principales, como muestra la figura 12.8.

Categoría de incendio	Tipos de combustibles	Principales agentes extintores	Cuidados principales
A	Papel, madera, tejidos, trapos empapados en gasolina, basura y otros	• Espuma • Sosa ácida • Agua	Eliminar el calor por saturación con agua
B	Líquidos inflamables, aceites y derivados del petróleo (tintas, gasolinas, etcétera)	• Gas carbónico (CO_2) • Polvo químico seco • Espuma	Neutralizar el carburante con sustancia no inflamable
C	Equipos eléctricos conectados	• Gas carbónico (CO_2) • Polvo químico seco	Lo mismo
D	Gases inflamables sujetos a presión	• Polvo químico seco • Gas carbónico (CO_2)	Lo mismo

Figura 12.8 *Clasificación de incendios en cuatro categorías.*

Cada categoría de incendio requiere un método de extinción apropiado (véase la figura 12.9).

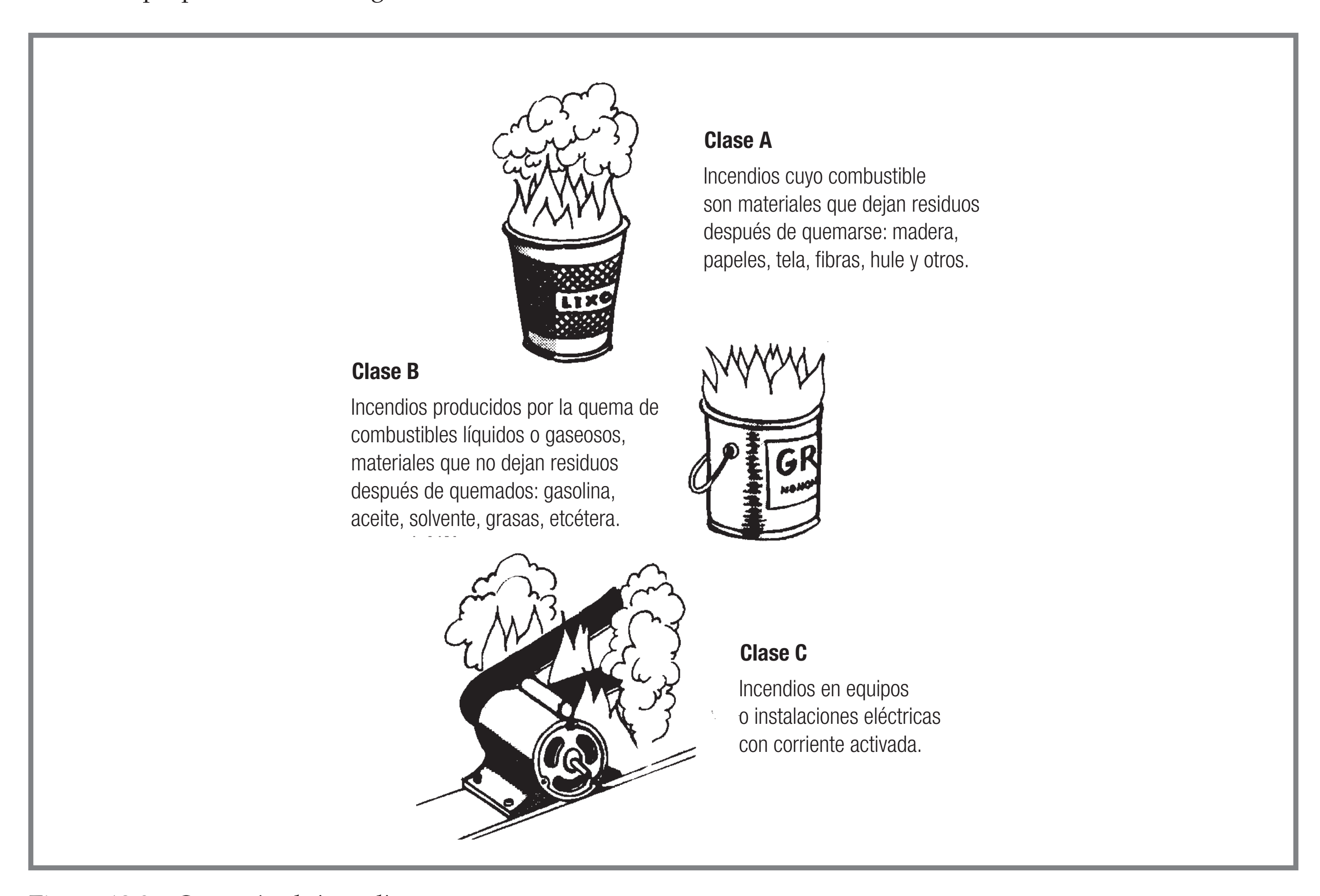


Figura 12.9 *Categorías de incendios.*

Métodos de extinción de incendios

El *fuego* es el resultado de la reacción de tres elementos (combustible, oxígeno del aire y temperatura), su *extinción* exige, por lo menos, la eliminación de uno de los elementos que componen el *triángulo del fuego*. Así, la *extinción de un incendio* se debe hacer de acuerdo con los *principios siguientes*:

1. *Remoción o aislamiento: neutralización del combustible*. Consiste en remover el material que está en combustión o aislar los otros materiales que pudieran alimentar o propagar el fuego (véase la figura 12.10). Ejemplos:

   - Cerrar la llave del tubo de combustible que alimenta el incendio.
   - Remover materiales próximos al fuego para delimitar su campo de acción.
   - Remover una parte del material incendiado, lo que se puede conseguir con más facilidad al inicio del incendio.

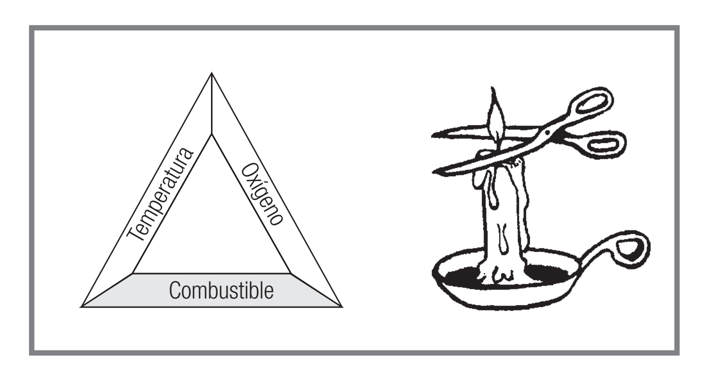


Figura 12.10 *Neutralización del combustible.*

2. *Sofocación: neutralización del carburante*. Consiste en eliminar o reducir el oxígeno del aire en la zona de la llama para interrumpir la combustión del material. Es el principio que se utiliza cuando se trata de apagar el fuego con un cobertor o con arena, como ilustra la figura 12.11

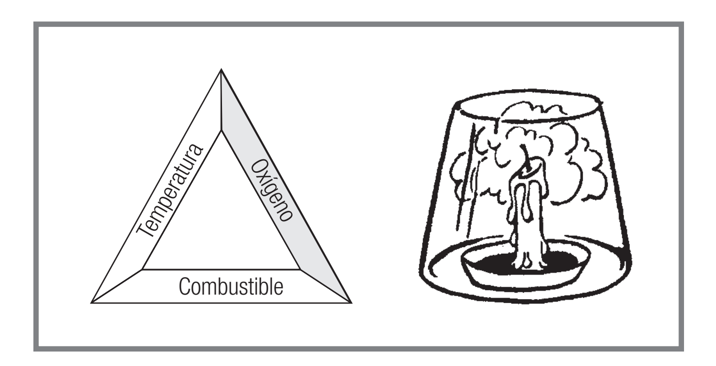


Figura 12.11 *Neutralización del carburante.*

3. *Enfriamiento: neutralización de la temperatura*. Consiste en reducir la temperatura del material incendiado hasta cesar la combustión. El agua es el elemento más usado para este fin, por su poder de enfriamiento y porque es más económica que otro agente extintor cualquiera.

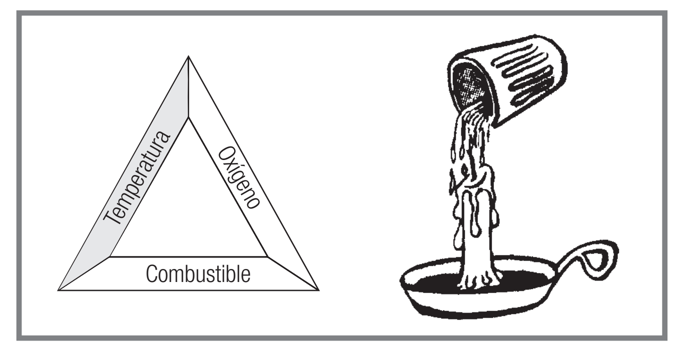


Figura 12.12 *Neutralización de temperatura.*

Tipos de extintores

Existen varios *agentes y aparatos extintores de incendio*. Los *agentes extintores* son materiales empleados para combatir incendios. Para extinguir el *fuego* es necesario, además de identificar su *categoría,* conocer cuál tipo de extintor se debe utilizar. Existen sistemas móviles y fijos para la extinción de incendios. La figura 12.13 sirve para identificar el tipo de extintor móvil adecuado para cada categoría de incendio.

Categorías de incendios y sus agentes extintores			
Clases de fuego / Agentes extintores	**Clase A**	**Clase B**	**Clase C**
	Papel, madera, tejidos, fibras, etcétera.	Líquidos inflamables, tintas, aceites, grasas, etcétera.	Equipos eléctricos con corriente activada
CO_2 (gas carbónico)	Sólo tienen acción sobre sus llamas	**Sí** Apaga por enfriamiento o sofocación	**Sí** Apaga por enfriamiento o sofocación
Espuma	**Sí** Para fuegos de superficie y pequeña extensión	**Sí** La espuma flota sobre los líquidos inflamables, neutraliza así la flama	**No** La espuma es conductora de electricidad
Carga líquida	**Sí** Apaga por enfriamiento y satura el material combustible	**No** La carga podría desparramar el líquido inflamable además de no apagar el fuego	**No** La carga líquida es conductora de electricidad
Polvo	Sólo tiene acción sobre las llamas	**Sí** Apaga por sofocación	**Sí** Apaga por sofocación
Agua	**Sí** Apaga por enfriamiento y satura el material combustible	**Sí** El agua en forma de neblina enfría y sofoca el fuego	**No** El agua es conductora de electricidad

Figura 12.13 *Identificación del tipo de extintor adecuado para cada categoría de incendio.*

1. *Espuma.* Equipo móvil que emulsiona espuma. Se compone de una estación emulsionante, un sistema de distribución de la espuma y diques de protección.
2. *Gas carbónico*. Las instalaciones fijas o movibles de gas carbónico se destinan a proteger locales sumamente peligrosos, como cabinas de pintura, salas de equipo electrónico, poros de navíos, máquinas de precisión gráfica, depósitos de aceites. El gas es introducido a cilindros de acero y es conducido a los difusores por medio de tubos de cobre.

Nota interesante: Sistemas fijos para combatir el incendio

Los *sistemas fijos para combatir incendios* pueden ser manuales o automáticos. Un especialista debe escoger el mejor proceso. Entre los *sistemas fijos* tenemos:

1. *Hidrantes y mangueras*. Constituye el *sistema fijo de prevención de incendios* más utilizado. Los *hidrantes* son conexiones instaladas estratégicamente, en las partes internas y externas de los predios y en ellos se acoplarán las *mangueras* para combatir los incendios. Los *hidrantes* se conectan a la tubería principal de agua destinada exclusivamente a combatir los incendios. Los *hidrantes* deben ser de largo calibre y la presión del agua debe estar acorde con el volumen de libras por centímetro cúbico exigido por ley. Junto a los *hidrantes* se instalan *mangueras* con llave para el acoplamiento e inyectores. Cuando los hidrantes son instalados en la parte externa de los predios, *mangueras y acoplamientos* deben permanecer guardados dentro de cubiertas metálicas que los protejan contra la acción de la intemperie y deben ser fácilmente visibles y accesibles. Cuando están instalados en el interior de los predios, se deben colocar sobre soportes especiales y mantenerlos protegidos por una cubierta libre de obstáculos.

   Las *mangueras* son conductores flexibles utilizados para transportar agua a presión, del punto de la toma hasta el lugar donde se utilizarán

para extinguir el fuego. El *equipo hidráulico que exigen las mangueras* incluye varios accesorios, como uniones (de acoplamiento rápido), inyectores y espita. Las uniones sirven para acoplar la manguera al *hidrante* y al inyector, por lo que quedan así conectadas las extremidades de la *manguera*. La espita está constituida por piezas metálicas montadas en la punta de las mangueras y tienen el propósito de dirigir, dar forma y controlar el chorro de agua. Existen espitas de chorro y de rocío. Las espitas o puntas móviles están colocadas en la boca del inyector y poseen distintos diámetros, según las condiciones de la presión, el volumen de agua y la necesidad del servicio. Muchas veces se necesitan varias *mangueras* ligadas unas a otras para poder acercarse al fuego.

2. *Aspersores (rociadores)*. El equipo fijo está constituido por *rociadores automáticos* de agua. Es indicado para incendios de categoría A en su fase inicial y contraindicado para incendios de categoría B o C. Busca impedir que se extienda el fuego. Las compañías de seguros lo reconocen como un equipo de gran calidad y conceden un descuento de hasta 60% en las primas de seguros de riesgos protegidos por este equipo. Se caracteriza por el bajo costo de mantenimiento

Materias primas

1. ¿En el proceso de producción hay materias primas sumamente inflamables?
2. ¿Existe un sistema adecuado para controlar su calidad?
3. ¿Las condiciones de almacenaje son correctas?
4. ¿Hay sustancias químicas tóxicas peligrosamente expuestas?
5. ¿Los materiales inflamables son manipulados correctamente?
6. ¿Sus obreros tienen instrucciones para casos de urgencia en caso de derrames?
7. ¿Cuáles son las precauciones para el control de incendios en las áreas donde se almacenan estos materiales? ¿Emplear agua en ese lugar podría producir gases tóxicos?

Proceso

1. ¿La reacción es exotérmica?
2. ¿Hay instalaciones para remover el calor resultante?
3. ¿Cuál es el efecto de contaminantes externos en la reacción?
4. ¿Los intermediarios del proceso son estables?
5. ¿Se conocen los límites de seguridad en la manipulación de los materiales estables?
6. ¿Existen instrucciones para una acción urgente en la sala de operaciones, por faltas de energía, por vapor, etcétera?
7. ¿Se formarán subproductos o gases por el contacto accidental con agua, solventes, ácidos u otros?
8. ¿Existen condiciones para poder controlar estas reacciones paralelas?
9. ¿Los trabajadores están capacitados para enfrentar una situación de urgencia?
10. ¿Los dispositivos de urgencia (máscara antigases, extintores, etc.) están accesibles y en condiciones de funcionamiento?

Productos acabados

1. ¿Los materiales de embalaje ofrecen condiciones de seguridad en cuanto a toxicidad y al fuego?
2. ¿El empleo de recipientes obedece a las especificaciones de toxicidad, estabilidad química, inflamabilidad, etcétera?
3. ¿Cuáles serían las consecuencias de que se rompiera el embalaje? ¿Existen recursos de urgencia para enfrentarlas?
4. ¿Los distribuidores de los productos reciben instrucciones sobre las condiciones de manipulación y almacenamiento?
5. ¿El almacén dispone de instrucciones sobre precauciones que se deben tener con los productos que presentan riesgos?

Equipo y distribución física

1. ¿Se conocen las limitaciones del equipo (presión máxima, límite de velocidad, etcétera)?
2. ¿Los dispositivos de protección son adecuados (válvulas de escape, discos de ruptura, etcétera)?
3. ¿Las válvulas y puntos vulnerables son accesibles?
4. ¿Es mínimo el número de "puntos críticos" ¿Están identificados? ¿Reciben atención especial de los obreros?
5. ¿Los tanques y las tuberías se instalaron de modo que no corran riesgos en caso de vaciamientos?
6. ¿Se ha tenido el cuidado de instalar rociadores y aspersores?
7. ¿El sistema de ventilación es adecuado?

Figura 12.14 *Las cuatro áreas críticas para prevenir incendios.*

y la larga duración. Sin embargo, debe contar con depósitos de agua de las debidas dimensiones. Su costo de instalación es elevadísimo.

3. *Emulsificadores.* Equipo fijo que arroja agua a gran presión, con el empleo del principio de emulsificación de los aceites que así no se queman. Es indicado para incendios de categoría B, como en fábricas termoeléctricas o calderas de aceite, llaves protectoras de petróleo, generadores de vapor, transformadores, entre otros.

De vuelta al caso introductorio

La perseverancia de Megatrends

El tercer paso de Sarita Nogueira fue crear varios equipos o brigadas de incendio, con líderes escogidos por los propios colaboradores. ¿Qué ideas le daría usted a Sarita?

Calidad de vida en el trabajo

Las condiciones físicas del trabajo no son lo único que importa, sino que se necesita algo más. Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral. Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar la calidad y la productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en los trabajos que realizan y recompensadas adecuadamente por su contribución. Así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo. Para atender al cliente externo, no se debe olvidar al cliente interno. Para conseguir satisfacer al cliente externo, las organizaciones primero deben satisfacer a sus trabajadores responsables del producto o servicio que ofrecen. La administración de la calidad total en una organización depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano; lo cual está condicionado de qué tan bien se sienten las personas trabajando dentro de la organización.

Administración de riesgos

La *administración de riesgos* entraña identificar, analizar y administrar las condiciones que podrían provocar infortunios. Un *riesgo* es un hecho imprevisible, pero probable. Además, del sistema de protección contra incendios (aparatos portátiles, hidrantes y sistemas automáticos), la administración de riesgos requiere de un esquema de pólizas de seguro contra incendio e interrupción de ganancias, como medio complementario para asegurar el patrimonio y el funcionamiento de la empresa.



Recuerde: Las mejores empresas para trabajar en ellas[12]

A lo largo de todo el año, la revista *Exame* emplea la metodología de Robert Levering para investigar cuáles son las mejores empresas de Brasil para trabajar en ellas. Las empresas que entran en la lista son analizadas en cuanto a dos aspectos: el ambiente laboral y el perfil de la empresa. Veamos:

Ambiente laboral:

- *Credibilidad:* significa la confianza que los trabajadores depositan en los líderes. Implica la calidad de la comunicación interna, la ética en la conducción de los negocios, la forma de dividir las tareas y de resolver problemas.
- *Respeto:* la forma en que son tratadas las personas, a cuántas participan en las decisiones que afectan su trabajo, cuáles son las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, cómo es la composición de su paquete de prestaciones. Además, del reconocimiento en el trabajo y la valoración del ser humano.
- *Imparcialidad:* justicia en los ascensos y ausencia de favoritismo.
- *Orgullo:* el brillo en los ojos de las personas. Es el placer en lo que uno hace o ponerse la camiseta de la empresa con sentimiento de dignidad, brío y altivez.
- *Camaradería:* refleja la convivencia agradable entre los colegas. Depende de las relaciones personales y de la valoración del trabajo en equipo, lo que evita la competencia desleal.

Perfil de la empresa

- *Prestaciones:* lo que importa es la creatividad y la capacidad de la empresa para enfocarse en

---

12 BARBOSA, Marta, *Como participar e entrar no guia. As mejores empresas para você trabalhar*, São Paulo, Editora Abril, 2003, pp. 28-36.

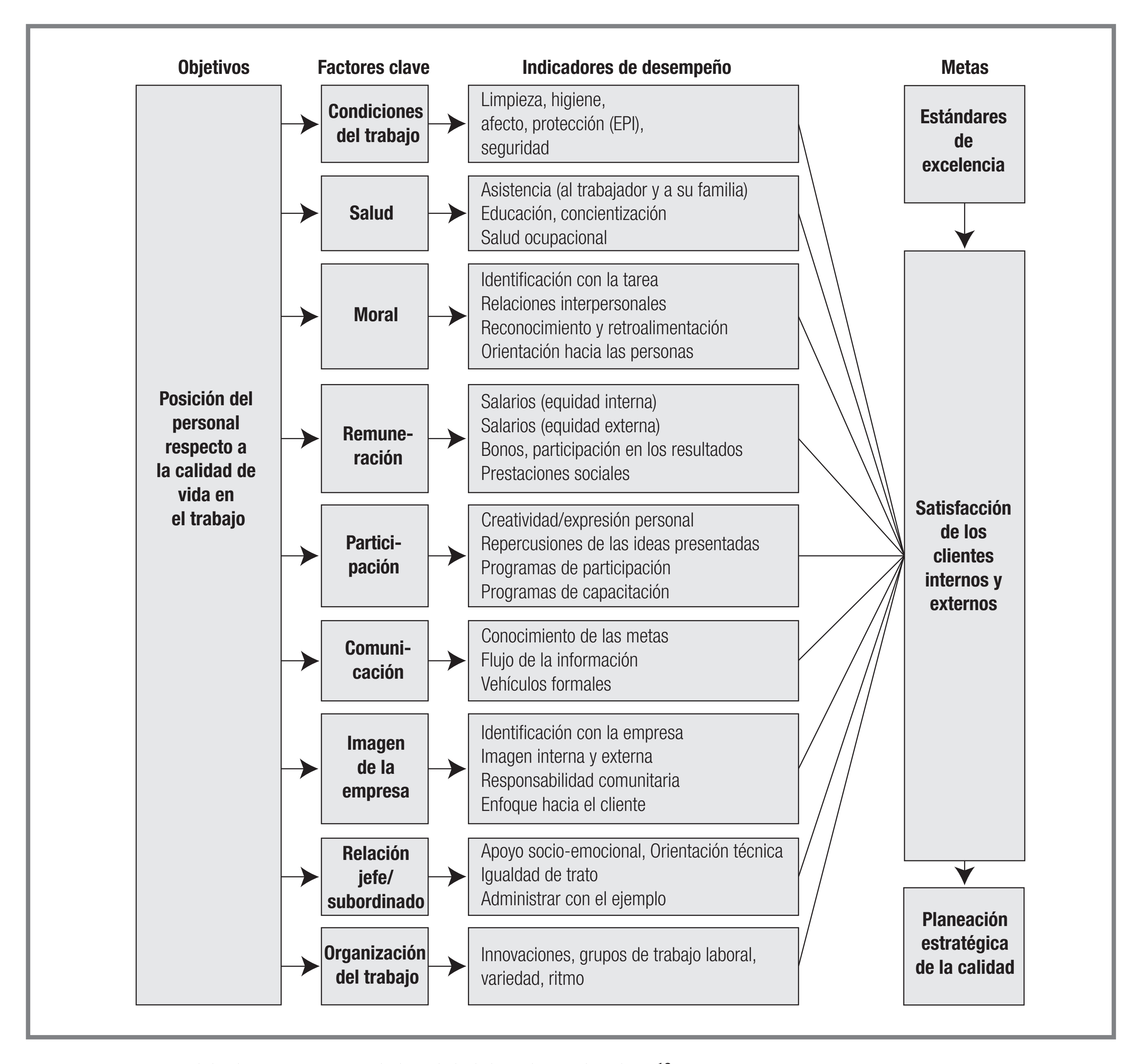


Figura 12.15 *Modelo de investigación de la calidad de vida en el trabajo.*[13]

las necesidades específicas de su personal. Las inversiones que hacen la diferencia, para los trabajadores, no siempre son económicas.

- *Remuneración:* una simple evaluación de los valores sería una manera ineficaz de comparar empresas situadas en lugares distintos, de sectores distintos y de estructuras distintas. La remuneración se refiere a la forma en que los empleados se sienten en relación con lo que reciben por el trabajo realizado. En este rubro entran los salarios, los bonos, la participación en los resultados y otras formas de reconocimiento económico.
- *Ética y ciudadanía:* la ética se refiere a los mecanismos oficiales (como un *ombudsman* o una línea telefónica de denuncia) y a la facilidad de acceso a ellos de acuerdo con los trabajadores. La ciudadanía se refiere a los programas creados con miras al bienestar de la comunidad

13 FERNANDES, Eda Conte, "Auditoria operacional de recursos humanos e as metas da qualidade no contexto da readministração", en Wesley BJUR y Geraldo R. CARAVANTES, *Readministração em ação: a prática da mudança rumo ao sucesso,* AGE, Porto Alegre, 1995, p. 179.

donde opera la empresa, así como a programas abiertos a la participación de los empleados como voluntarios.

- *Desarrollo profesional*: se refiere a las oportunidades de crecimiento en equipo, tales como cursos para la renovación, apoyo a la educación continua, capacitación y posibilidades reales de promoción. El número de estrellas que tengan señala la cantidad y la calidad de oportunidades ofrecidas y lo que los empleados consideran que está a su alcance para mejorar su propia carrera.
- *Equilibrio* (entre trabajo y vida personal): la puntuación máxima corresponde a las compañías que consiguen que sus colaboradores armonicen su vida personal y profesional. Un espacio físico que permita momentos de ocio en los descansos, políticas de incentivos para la práctica de deportes y preocupación por la salud y el bienestar personal son fundamentales para este equilibrio.

Cada uno de los puntos anteriores se estiman de una a cinco estrellas. ¿Qué tienen de especial las mejores empresas para trabajar en ellas? La respuesta es:[14]

a) Verdaderamente creen que las personas son imprescindibles para el éxito en los negocios.

b) No cesan de comunicar, comunicar y comunicar. De este modo, se permite que todos influyan en las decisiones que afectan a las empresas.

c) Conocen su cultura. Esto determina su fórmula de reclutamiento y remuneración. Las prestaciones también son diseñadas para satisfacer a este público en especial.

La *calidad de vida en el trabajo (CVT)* representa el grado en que los miembros de la organización pueden satisfacer sus necesidades personales con su actividad en la organización. La calidad de vida en el trabajo implica una constelación de factores, por ejemplo: la satisfacción con el trabajo desempeñado, las posibilidades de futuro en la organización, el reconocimiento por los resultados alcanzados, el salario percibido, las prestaciones ofrecidas, las relaciones humanas dentro del grupo y de la organización, el ambiente psicológico y físico del trabajo, la libertad para decidir, las posibilidades de participar y otros puntos similares. La CVT no sólo implica los aspectos intrínsecos al puesto, sino también todos los aspectos extrínsecos y contextuales. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad, como la motivación para el trabajo, la capacidad de adaptación y la flexibilidad ante los cambios en el ambiente laboral, la creatividad y la voluntad para innovar.

Nota interesante: Cómo instituir un programa de bienestar en la organización[15]

1. Lleve un registro permanente de los riesgos de salud de los trabajadores.
2. Verifique dónde se gasta más dinero por concepto de servicios médicos.
3. Incluya a miembros de la familia y dependientes en el programa de instrucciones sobre la salud.
4. Proporcione asesoría nutricional por medio de un nutriólogo profesional.
5. Incluya opciones de alimentos bajos en calorías y nutrientes adecuados en los menús de los restaurantes, los quioscos y las máquinas automáticas.
6. Prohíba fumar en el ambiente laboral.
7. Negocie descuentos en clubes deportivos y gimnasios para los trabajadores.
8. Cree un diario o semanario sobre salud y bienestar físico.
9. Proponga a los trabajadores que se concentren en reducir uno o más factores de alto riesgo para la salud.

La figura 12.16 muestra los principales factores que determinan la CVT identificados en una investigación reciente efectuada por Fernández.[16]

Nota interesante: Medios para aumentar la satisfacción en el trabajo[17]

Algunos medios pueden elevar la satisfacción de las personas en el trabajo, por ejemplo:

1. *Hacer que los puestos sean más divertidos:* muchas empresas (como Southwestern) tienen una cul-

14 GOMES, Maria Tereza, "O guia cresceu", *As melhores empresas para voce trabalhar,* São Paulo, abril de 2003, p. 4.

15 Adaptado de WITTING, Pamela, "Starting a helth promotion program", *Occupational Health Hazards*, Nueva York, abril de 1996, v.. 58, núm. 4, p. 53.

16 Adaptado de FERNÁNDEZ, Eda Conte, *Auditoria operacional de recursos humanos e as metas da qualidade no contexto da readministração, op. cit.*, pp. 172-200

17 GREENBERG, Jerlad y Robert A. BARON, *Behavior in organizations*, Upper-Saddle River, Prentice Hall, 2000, pp. 179-180.

Orden	Denominación del factor	Variables determinantes
1a.	Competencia gerencial	Apoyo socio-emocional Orientación técnica Igualdad de trato Administrar con el ejemplo
2a.	Identificación con la empresa	Identificación con la tarea Identificación con la empresa Imagen de la empresa
3a.	Preocupación por brindar apoyos a los trabajadores	Apoyos a los trabajadores Apoyos a la familia
4a.	Oportunidades efectivas para participar	Creatividad Expresión personal Repercusión de las ideas presentadas
5a.	Visión humanista de la empresa	Educación/concientización Orientación hacia las personas Responsabilidad con la comunidad
6a.	Equidad salarial	Salarios con equidad interna Salarios con equidad externa

Figura 12.6 *Los principios que determinan la CVT.*[18]

tura de diversión entre sus colaboradores. La administración deja clara su irreverencia, pero toma la competencia muy en serio. El ambiente divertido hace que las personas estén más satisfechas con lo que hacen, así elimina la rutina y la monotonía.

2. *Pagar con justicia, brindar prestaciones y oportunidades para la promoción:* esto representa buenos salarios, prestaciones dentro de las necesidades y los presupuestos de cada quien, esto es un planteamiento sencillo. No debe haber discrepancias entre lo que las personas reciben y lo que desean.
3. *Adecuar a las personas a los puestos de acuerdo con sus intereses y habilidades* y, de ahí, la necesidad de admitir a personas con potencial para desarrollarse en el sentido de adecuarlas a los puestos correctos.
4. *Diseñar puestos para que sean desafiantes y satisfactorios.* Esto implica dotar a las personas con más responsabilidades y proporcionarles mayor variedad, significado, identidad, autonomía y retroalimentación

Principales factores que determinan la CVT

La preocupación de la sociedad por la calidad de vida de las personas se ha empezado a dirigir, apenas hace poco, hacia la situación laboral como parte integrante de una sociedad compleja y de un ambiente heterogéneo. La CVT asimila dos posiciones antagónicas: por un lado están las reivindicaciones de los empleados en cuanto al bienestar y la satisfacción laboral; por el otro, está el interés de las organizaciones en cuanto al efecto potencial que éstos tienen en la productividad y la calidad. Dado que las necesidades humanas varían de una persona a otra y de una cultura organizacional a otra, las características individuales (necesidades, valores, expectativas) y las situacionales (estructura de la organización, tecnología, sistemas de premios, políticas internas) no son lo único que determina la calidad de vida, puesto que la actuación sistémica de las características individuales y las organizacionales también son importantes.



Nota interesante: Prepararse para el cambio

El desempeño en el puesto y el clima organizacional son factores de peso al tratarse de determinar la CVT. Una mala calidad llevaría a la alienación y la insatisfacción del empleado, a la mala voluntad, al descenso de la productividad, a comportamientos contraproducentes (como ausentismo, rotación, robo, sabotaje, demandas sindicales, etc.).[19] Una ca-

De vuelta al caso introductorio

La perseverancia de Megatrends

El paso final de Sarita Nogueira, y el más importante, se refiere a mejorar la calidad de vida en el trabajo. ¿Cómo podría usted ayudar a Sarita a elaborar un plan amplio al respecto?

18 Adaptada de FERNÁNDEZ, Eda Conte, *Auditoría operacional de recursos humanos e as metas da qualidade no contexto da readministração*, *op. cit.*, p. 198.

19 HACKMAN, J. Richard y J.L. SUTTLE, *Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change*, Goodyear, Santa Monica, 1977.

Caso

Serasa: así se construye una sede[20]

Cuatro años fue el tiempo que Elcio Aníbal de Lucca (presidente de Serasa, empresa dedicada al análisis de crédito) tardó en encontrar un lugar donde pudiera construir una nueva sede para la empresa, ahora instalada en el centro de São Paulo. Elcio comenta que quería un lugar que tomara en cuenta la idea de la calidad de vida. Los requisitos previos de ese espacio ideal eran difíciles de conciliar, sobre todo en una ciudad como São Paulo. Los ejecutivos de Serasa buscaban un edificio que fuera más horizontal que vertical, que estuviera cerca de una estación de metro y que contara con un amplio jardín. La historia de cómo eligieron y construyeron esa nueva sede muestra que la empresa tomó en serio la participación de los trabajadores.

El lugar adecuado fue descubierto a finales de 2000: era la antigua sede de un laboratorio farmacéutico, rodeada por un bello jardín y cerca de una estación de metro, en un barrio residencial. Una vez escogido el lugar, llegó la hora de difundir entre los trabajadores, arquitectos e ingenieros, el concepto que debería incluirse en la reforma: que la seguridad y la comodidad deberán estar presentes en todas partes. Al poco tiempo, las pequeñas sugerencias y detalles fueron incorporados al proyecto del arquitecto. La cúpula fue idea del propio presidente, así como las fuentes en el exterior, porque el murmullo del agua produce una calma esencial en la rutina del trabajo.

Iniciada la obra, comenzaron las opiniones de los 2 200 trabajadores de la empresa. Durante dos años, éstos se dividieron en grupos que visitaban el lugar con regularidad. Ellos fueron los responsables de elegir el tipo de alfombra (del tipo que no acumula bacterias), los muebles para las estaciones de trabajo (ergonómicos y ajustables) y el color que predominaría en la decoración (verde). Ellos también tuvieron la idea de instalar bancos en el jardín. El presidente comenta que para conocer lo que deseaba la mayoría, prefería reunir a todos para hacerles preguntas y oír sus sugerencias de manera informal. En su respuesta sólo indicaba si las ideas eran viables en términos financieros, mientras que los trabajadores se encargaban de ponerlas en práctica.

Para facilitar la comunicación de todo el mundo con los ingenieros, el presidente decidió exhibir los presupuestos y los gastos de la reforma en el salón de entrada de la antigua sede y también instaló una sala de exposición del material de construcción del nuevo edificio. En una de las ocasiones, un trabajador (que se transportaba en silla de ruedas) pidió que se ampliara la extensión de las rampas para facilitar el camino a los discapacitados y se le dio libertad para intervenir en la arquitectura del predio siempre que encontrase obstáculos para el movimiento de las personas con discapacidad. Las adaptaciones para los discapacitados se convirtieron en uno de los puntos centrales de la reforma de Serasa. En algunos puntos se lijó el suelo para facilitar el movimiento de los trabajadores ciegos. Estos cuidados permitieron que la empresa obtuviera la certificación NBR 9050:94, que trata de la seguridad que los edificios ofrecen a las personas con discapacidades.

La elección de una zona predominantemente residencial para la nueva sede irritó a algunos de los habitantes de cercanías. Serasa encontró la solución invitando a sus futuros vecinos a tomar café una mañana para explicarles que la presencia de la empresa no perturbaría la rutina del barrio. El presidente prometió mantener el jardín impecable para embellecer la zona y hacer que la seguridad del predio también contribuyese a la seguridad local. Como parte de la política del buen vecino, Serasa siempre invita a sus vecinos a participar en las exposiciones que realiza en la sede. El próximo paso será extender el programa de reciclaje de basura a los habitantes de la zona.

¿Y el costo? ¿Es más caro construir la sede de una empresa al gusto de los trabajadores? El presidente dice que no, porque cuando se planean los detalles de la utilización de un área, el costo acaba siendo menor. El auditorio es un ejemplo. Gracias a un mecanismo que levanta las butacas, éste también se puede utilizar como anfiteatro. Esto significa tres ambientes en uno, pues el espacio también funciona como sala de juntas. Es mucho más económico.

lidad buena conducirá a un clima de confianza y respeto recíproco, en el cual el individuo tenderá a aumentar sus contribuciones y a elevar sus oportunidades de éxito psicológico; la administración tenderá a disminuir los mecanismos rígidos de control social.

20 ROSENBURG, Cynthia y Daniela DINIZ, “Assim se faz uma sede”, *Exame*, 4 de febrero de 2004, núm. 810, pp. 90-91.

Resumen

Los subsistemas para retener a los recursos humanos también exigen que las condiciones de trabajo garanticen condiciones de salud y bienestar. Por lo tanto, se deben minimizar las condiciones de insalubridad y peligrosidad. La higiene laboral se enfoca tanto hacia las personas (servicios médicos y servicios adicionales), como a las condiciones ambientales del trabajo, tales como la iluminación, el ruido y las condiciones atmosféricas (temperatura, humedad, ventilación, etcétera).

La seguridad laboral gira en torno a la prevención de accidentes, robos e incendios. En la prevención de accidentes, la CIPA complementa al departamento encargado de la seguridad. El coeficiente de frecuencia (CF) y el coeficiente de gravedad (CG) sirven para evaluar los accidentes y ambos permiten comparar la situación con la de otras empresas. La prevención de accidentes procura identificar las causas de éstos, con el objeto de removerlas y de evitar que se sigan generando nuevos accidentes. El costo indirecto de los accidentes laborales generalmente representa su costo directo multiplicado por cuatro. La prevención de robos incluye esquemas de vigilancia y controles internos en la empresa. La prevención de incendios parte del concepto del triángulo del fuego, el cual permite clasificar los tipos de incendio y los métodos más eficaces para prevenir y combatir cada uno de ellos.

La calidad de vida en el trabajo (CVT) está adquiriendo una importancia sin precedente para el éxito de la organización. Ésta depende del grado de satisfacción de las personas en relación con la empresa y el ambiente laboral.

Conceptos clave

Accidente

CIPA

Coeficiente de frecuencia

Coeficiente de gravedad

Condiciones atmosféricas

Higiene laboral

Iluminación

Incendio

Medicina laboral

Ruido

Seguridad laboral

Triángulo del fuego

Preguntas de análisis

1. Defina higiene laboral.
2. Explique el contenido de un plan de higiene laboral.
3. ¿Qué objetivos persigue la higiene laboral?
4. ¿Qué es la iluminación y cuáles son los requisitos de un sistema de iluminación?
5. Describa los tipos de distribución de la luz y sus aplicaciones.
6. ¿Qué es el ruido y cómo se puede medir y controlar?
7. Defina seguridad laboral.
8. Explique el contenido y los requisitos de un plan de seguridad laboral.
9. ¿Cuál es la diferencia entre la CIPA y el departamento encargado de la seguridad?
10. ¿Qué es un accidente? ¿Cómo se clasifican los accidentes?
11. Explique el coeficiente de frecuencia.
12. Explique el coeficiente de gravedad.
13. ¿Cuáles son las principales causas de los accidentes.
14. Explique los costos directos e indirectos de los accidentes.
15. Explique el contenido de un plan de prevención de robos (vigilancia)
16. Describa la clasificación de incendios.
17. Explique el triángulo del fuego.
18. Explique los métodos para combatir incendios.
19. Describa la calidad de vida en el trabajo.
20. Explique los factores relacionados con la CVT.

Ejercicio

En una reunión de la Comisión Interna de Prevención de Accidentes (CIPA) se ventiló la idea de que la Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa) debería recibir el trofeo de empresa líder en el mercado, en cuanto al número de accidentes y la gravedad de las consecuencias provocadas por ellos. Se comprobó que las empresas del ramo metalúrgico en el año de 1976 registraron un coeficiente

medio de frecuencia (CF) de 2 049. Fernando Torres, jefe de la sección de higiene y seguridad de Mesarisa, no creyó en esas cifras y pidió a los responsables de ellas tiempo para comprobar esos datos y para preparar un programa de prevención de accidentes para la fábrica. Al verificar sus números, Fernando hizo las anotaciones siguientes:

Meses	Núm. de hombres/ horas trabajadas	Núm. de accidentes con separación	Núm. de días perdidos o acreditados
Enero	224 700	18	2 850
Febrero	239 300	25	3 160
Marzo	305 900	38	3 820
Abril	266 300	22	3 300
Mayo	279 200	29	3 450
Junio	276 300	36	3 930
Julio	292 600	38	4 020
Agosto	290 900	40	4 220
Septiembre	280 300	37	4 160
Octubre	279 200	32	3 850
Noviembre	252 100	28	3 230
Diciembre	224 800	19	2 820

Con estos datos, Fernando pretende mostrar a los encargados de las cifras cuál es la posición del CF y el CG de Mesarisa con relación a las demás empresas del ramo metalúrgico, así como presentar un programa de prevención de accidentes que pueda ser instituido con éxito para que ocurran menos siniestros en la fábrica.

13

Relaciones con las personas

Lo que verá en este capítulo

- Relaciones con los empleados.
- Conflictos.
- Negociación colectiva.
- Políticas de relaciones laborales.
- Medios para la acción patronal.
- Representación de los colaboradores en la organización.

Objetivos de aprendizaje

- Presentar caminos para resolver constructivamente los conflictos en la organización.
- Señalar cómo se construyen relaciones excelentes con los colaboradores.
- Mostrar los medios de representación del personal en la organización.

Caso introductorio

Orden en las iniciativas de Alcántara

Marcia Chávez asumió hace poco la dirección de Recursos Humanos de Alcántara, S.A., pero no imaginaba el tamaño del problema que tendría que afrontar. Su antecesor en el puesto quiso aplicar una administración participativa y democrática en la empresa, pero no se ocupó de definir criterios y reglas para el comportamiento de los trabajadores. El antiguo director al abrir demasiado el sistema, también abrió las puertas a los comportamientos indeseables. Con la eliminación de todas las reglas burocráticas, las relaciones con los empleados se volvieron tumultuosas debido al exceso de libertad y a la tolerancia de los jefes. El ambiente de la empresa se convirtió en un auténtico ambiente de vagancia. ¿Cómo podrá Marcia poner la casa en orden?

El subsistema para la retención de los recursos humanos exige que haya relaciones constantes entre la organización, los colaboradores y las entidades representativas. Las relaciones con las personas se bifurcan, por un lado en relaciones internas, con los propios colaboradores en el día a día de la organización, y por la otra en relaciones externas, con los representantes de los colaboradores; por ejemplo, los sindicatos. En este capítulo abordaremos primero las relaciones internas.

Relaciones con los empleados

Se refiere a las actividades de recursos humanos asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización. Son las relaciones internas de la organización con sus colaboradores en cuestiones como ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y dimisiones. La disciplina y las medidas disciplinarias también representan aspectos cruciales de esas relaciones internas. Sin embargo, la ARH actúa en la retaguardia como función de *staff*, o sea como asesoría interna, y delega a los gerentes y supervisores la responsabilidad de línea respecto de las prácticas de recursos humanos cotidianamente.



Recuerde: Decisiones de los gerentes y los supervisores de línea[1]

El diseño de un programa de relaciones con los empleados debe incluir:

a) *Comunicaciones:* la organización debe comunicar su filosofía de recursos humanos a los empleados y solicitarles que presenten sugerencias y opiniones sobre asuntos de trabajo.

b) *Cooperación:* la organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados a efecto de que éstos cooperen.

c) *Protección:* el ambiente psicológico del trabajo debe contribuir al bienestar de los trabajadores y proporcionarles protección contra posibles persecuciones o represalias.

d) *Asistencia:* la organización debe responder a las necesidades específicas de cada trabajador, al brindarle ayuda para tal efecto.

e) *Disciplina y conflicto:* la organización debe definir reglas claras para imponer la disciplina y lidiar con los conflictos.

1 MILKOVITCH, George T. y John W. BOUDREAU, *Human resource management*, Nueva York, Richard D. Irwin, 1994, p. 708.

Movimientos del personal

Las organizaciones se caracterizan por los movimientos constantes de las personas que transitan a lo largo de la estructura de la organización. Se trata de un flujo continuo del capital humano dentro de la organización, con movimientos que implican admisiones (que ya explicamos en la parte que hablaba de los subsistemas de integración), transferencias, ascensos, separaciones por jubilación y despidos.

1. Transferencias

Ocurren mediante un movimiento lateral de los empleados dentro de la organización. La transferencia puede ocurrir por iniciativa de la organización o del empleado y cumple con diversos propósitos. Permite que la organización se reestructure con la creación o cierre de departamentos en función de sus necesidades, esto provoca la reubicación de las personas en puestos del mismo nivel jerárquico. También permite emplear los puestos como canales para el ascenso. Algunas organizaciones todavía tienen una estructura de jerarquía piramidal,

con puestos que deben ser llenados por medio de movimientos laterales. Las transferencias satisfacen algunas aspiraciones de los trabajadores, por ejemplo, al ofrecerles un nuevo puesto de trabajo. Dado que la cantidad de niveles administrativos es limitada, cada vez es más necesario ofrecer una amplia variedad de experiencias para que las personas puedan conseguir un ascenso.[2]

2. Ascensos

Se refiere al movimiento vertical de una persona que sube a un puesto más alto dentro de la organización. Cuando un trabajador obtiene un ascenso, su salario también registra una recompensa adicional. El ascenso es símbolo de éxito y representa un paso hacia adelante en la carrera del empleado.

3. Separaciones por jubilación

Se trata de un movimiento de salida de la organización, el cual se presenta cuando las personas alcanzan la edad límite o el tiempo laborado suficiente para jubilarse y abandonan la organización. Esta separación genera una oportunidad para que otras personas sean transferidas o ascendidas y requiere que la organización prepare y proporcione los sustitutos adecuados.

4. Despidos

También es un movimiento de salida de la organización y puede ser de dos tipos:

a) *Despido por iniciativa del empleado o renuncia:* cuando el trabajador presenta su dimisión a la organización por motivos personales o para trabajar en otra organización.

b) *Despido por iniciativa de la organización:* cuando la organización separa de su puesto al funcionario por alguna razón específica; por ejemplo, adelgazamiento (*downsizing*), reestructuración, recorte de personal, cambio de competencias, disciplina, incapacidad del trabajador para adaptarse, reducción de costos, etcétera.

Nota interesante: Investigación de actitudes

La investigación de las actitudes averigua lo que opinan los trabajadores sobre temas como: el trabajo desempeñado, el supervisor, el ambiente laboral, la flexibilidad del centro de trabajo, las oportunidades de crecimiento, las oportunidades de capacitación y desarrollo y el sistema de remuneración de la empresa.

Políticas de despidos

Los despidos de las personas por iniciativa de la organización se deben realizar con sumo cuidado y tacto, sobre todo cuando implican una cantidad importante de personas, como en los casos de adelgazamiento (*downsizing*) y de recortes de personal que se deben a distintas causas. El despido es la sanción más severa que la organización puede imponer a un trabajador.

En general, las organizaciones adoptan algunos procedimientos para aminorar los efectos de un despido; por ejemplo, la política de despidos selectivos, la colocación en otra empresa (*outplacement)* y los planes de renuncia voluntaria.

a) *Política de despidos selectivos:* es el procedimiento que utiliza la organización para definir los criterios responsables de la elección de las personas que serán despedidas en casos de recorte de personal; por ejemplo, la preferencia por personas solteras y que tienen menos años, en lugar de personas casadas, con hijos y más años.

b) *Colocación en otra empresa (outplacement):* es el procedimiento que usa la organización para asistir y ayudar a los trabajadores despedidos, por medio de organizaciones especializadas en el ramo, para conseguirles un nuevo empleo. En general, se utiliza cuando ocurre un adelgazamiento (un recorte a la cantidad de personas empleadas en una organización), situación contraria al crecimiento de la organización. El adelgazamiento puede ocurrir debido a una reestructuración o debido al *rightsizing*, o sea que la organización busca adecuar su tamaño a las condiciones externas del mercado. Existen muchas organizaciones especializadas en la *colocación en otras empresas* que sirven así de enlace entre el trabajador despedido y el mercado de trabajo.

c) *Plan de renuncia voluntaria:* se trata del plan que la organización ofrece a sus empleados para motivarles a pedir su separación por iniciativa propia. En general, estos planes ofrecen incentivos como: una indemnización más elevada, la extensión del plan de prestaciones durante cierto tiempo después de la separación, la oferta de una colocación en otra empresa, etcétera.

---

2 MONDY, R. Wayne, Robert M. NOE y Shane R. PREMEAUX, *Human resource management*, Upper Saddle River, Prentice Hall, 2002, p. 491.

Disciplina

En el pasado, el término disciplina significaba que las personas se conformaban a las reglas y normas establecidas por la organización, porque éstas eran las adecuadas para alcanzar los objetivos de la organización. Por lo tanto, era necesario contar con un control externo intenso y rígido para vigilar el comportamiento de las personas, el cual se basaba exclusivamente en los medios, como el horario de trabajo, la deserción del puesto, las reglas y los procedimientos laborales, las prohibiciones, los comportamientos, etc., pero casi nunca se ocupaba de los fines, como la consecución de metas o resultados. Por lo tanto, era necesario fiscalizar comportamientos como la asiduidad, la puntualidad, la obediencia al jefe y a las normas internas, el orden. Sin embargo, con esta posición, las organizaciones dejaban a un lado aquello que debería ser lo más importante: la eficiencia, la eficacia, la consecución de metas y objetivos, agregar valor a la organización, el mejoramiento de la calidad y productividad, la innovación y creatividad, la atención al cliente y otros aspectos de auténtico valor para la organización.[3]

Actualmente, el término *disciplina* se refiere a la forma en que las personas se conducen a sí mismas de acuerdo con las reglas y los procedimientos de un comportamiento aceptable para la organización. Se trata de la llamada autodisciplina, o sea el control que ejercen las personas sobre sí mismas, sin necesidad de alguna vigilancia externa. Por lo tanto, disciplina se entiende como el estado de autocontrol del trabajador, así como su conducta ordenada y responsable. Indica el grado de auténtico trabajo en equipo en la organización.

En general, las obras que tratan sobre ARH hacen hincapié en la adopción de medidas disciplinarias, las cuales consisten en aplicar alguna sanción contra el empleado que viola las normas de la organización o que infringe sus reglas internas.

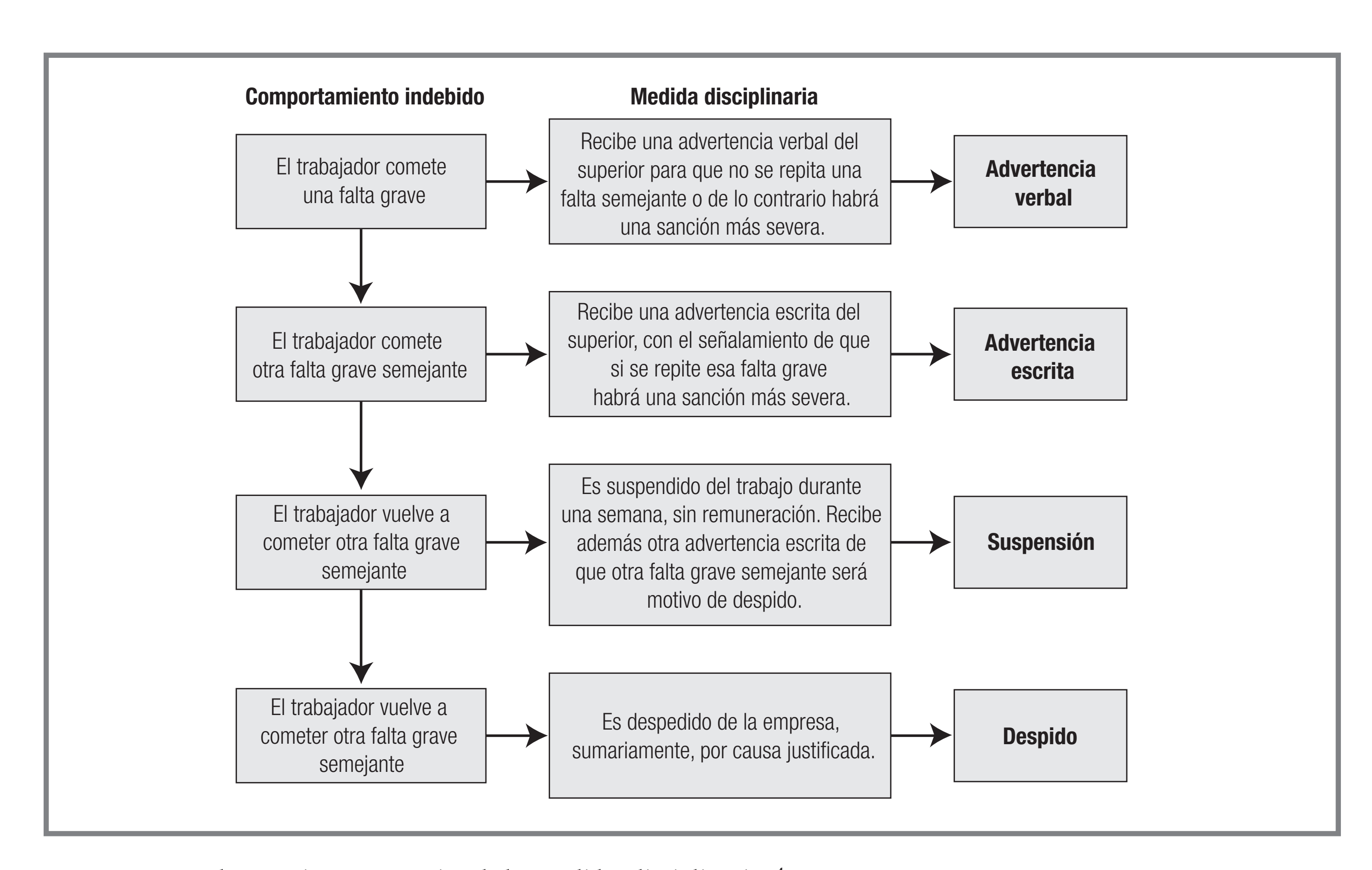


Figura 13.1 *Planteamiento progresivo de las medidas disciplinarias.*[4]

3 CHIAVENATO, Idalberto, *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, Río de Janeiro, Elsevier, Campus, 1999, p. 355.

4 Adaptada de CHIAVENATO, Idalberto, *Gestão de pessoas, op. cit.*, p. 357.

De vuelta al caso introductorio

Orden en las iniciativas de Alcántara

Marcia Chávez, la nueva directora de recursos humanos de Alcántara, S.A., defendía la administración participativa, pero también la existencia de reglas de comportamiento para que las personas pudieran participar libremente, sin perjudicar a las demás. Marcia llegó a la conclusión de que Alcántara había pasado súbitamente de un sistema 1 a un sistema 4, según la metodología de Likert, sin la debida preparación de los ejecutivos ni de las personas. Al discutir el asunto con la cúpula de la organización, Marcia concluyó que debería trabajar con los gerentes de línea para preparar un plan de acción. ¿Cómo podría usted ayudar a Marcia?

Conflictos

Las personas nunca tienen intereses y objetivos idénticos. Las diferencias personales en cuanto a intereses y objetivos siempre conducen a alguna especie de conflicto. En general, los conflictos personales generan la mayor parte de los conflictos en las organizaciones. Un aspecto crítico de la ARH es resolver conflictos dentro de un marco global y a largo plazo. Cuando éstos son solucionados y resueltos debidamente siempre conducen a cambios en la organización que propician la innovación. No obstante, cuando son resueltos indebidamente, o sólo en parte, producen un enfrentamiento entre la organización, sus miembros y el sindicato representativo, el cual puede afectar de forma negativa el desempeño organizacional.

Noción de conflicto

El conflicto y la cooperación son elementos que forman parte de la vida de las organizaciones. Las teorías recientes de la organización han prestado atención a los dos y hoy se considera que la cooperación y el conflicto son aspectos de la actividad social o, más bien, que son dos caras de la misma moneda. En la práctica están ineludiblemente ligados, de modo que la resolución del conflicto se entiende, más bien, como una fase del esquema conflicto-cooperación y no como una resolución final del conflicto.[5] El pensamiento administrativo se ha ocupado a fondo de los problemas de cómo lograr la cooperación y sanar los conflictos. El conflicto no es casual ni accidental, sino algo inherente a la vida de la organización o, en otras palabras, algo inherente al ejercicio del poder.

Conflicto significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos o encontrados que pueden chocar. Siempre que se habla de acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento, consistencia y armonía se debe recordar que esas palabras presuponen la existencia o la inminencia de sus contrarios, como desacuerdo, desaprobación, disensión, infracción, incongruencia, disenso, inconsistencia, oposición, y ello significa conflicto. El conflicto es condición natural del mundo animal.[6] El hombre sobresale entre los animales por su capacidad para atenuar esa condición, si bien, no siempre para eliminarla. La sociedad y la civilización, requisitos básicos de la vida humana, son viables gracias al elevado grado de congruencia de los objetivos de los hombres o, cuando menos, con respecto de algunos mecanismos o reglas de conducta que impongan orden y concierto.

Así como las fuentes de *cooperación* residen en las semejanzas, reales o supuestas, de intereses de los individuos y las organizaciones, de igual manera las fuentes de conflictos se encuentran en algún grado de divergencia, real o supuesta, de los intereses. Uno de los propósitos de la administración debería ser crear condiciones o situaciones en las cuales el conflicto, como parte integral de la vida industrial y organizacional, pudiera ser controlado o dirigido hacia canales útiles y productivos. En situaciones de conflicto, las respuestas de un grupo o individuo se pueden tipificar en una escala que va desde los métodos de supresión total hasta los métodos de negociación y resolución de problemas, dentro de un *continuum*, como muestra la figura 13.2.[7]

---

5 CHIAVENATO, Idalberto, *Teoria geral da administração*, Río de Janeiro, Elsevier, Campus, 2000, pp. 365-366.

6 CHIAVENATO, Idalberto, *Teoria geral da administração*, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1993, vol. 2, p. 121.

7 LORENZ, Konrad, *On agression*, Harcourt, Nueva York, Brace & World, 1966.

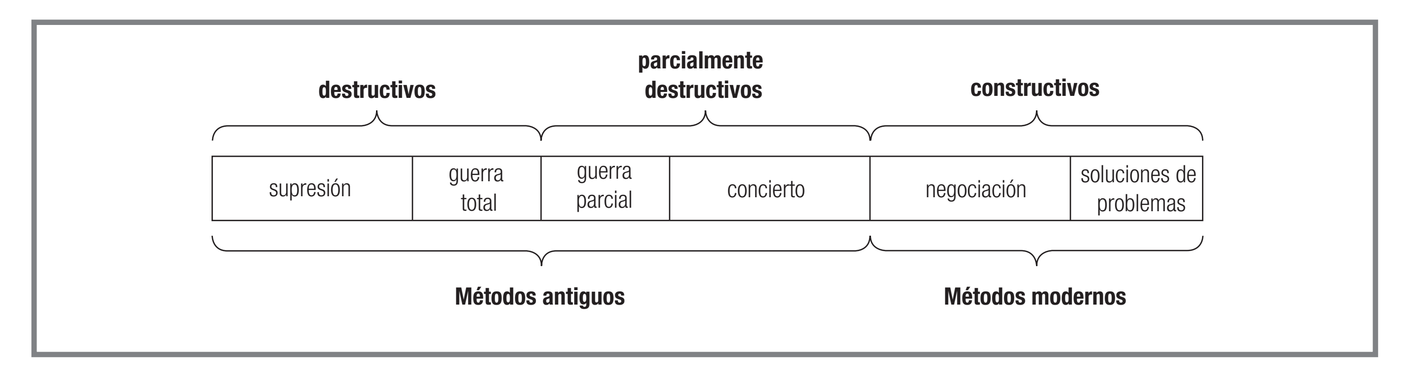


Figura 13.2 *Situaciones de conflicto y métodos de resolución.*



Nota interesante: Los conflictos son inevitables

Como las personas no son iguales y las organizaciones tampoco lo son, los conflictos son fricciones que se derivan de la interacción entre distintos individuos o grupos, en la que la discusión y la competencia constituyen las fuerzas intrínsecas del proceso. Todo conflicto tiene en su seno fuerzas constructivas que llevan a la innovación y el cambio, así como fuerzas destructivas que llevan al desgaste y la oposición. Sin embargo, la ausencia de conflictos significa conformismo, apatía y estancamiento, pues el conflicto existe porque hay puntos de vista e intereses diferentes que normalmente chocan. Así, desde cierto punto de vista, la existencia de conflictos significa la existencia de dinamismo y de fuerzas vitales que chocan entre sí.

El conflicto es un proceso que se inicia cuando una de las partes (sea un individuo, un grupo o una organización) percibe que la otra (sea un individuo, un grupo o una organización) entorpece o pretende entorpecer uno de sus intereses. A medida que se da el cambio, las situaciones se alteran, asimismo la cantidad y calidad de los conflictos tiende a aumentar y a diversificarse.

El conflicto ocurre dentro de un contexto de relaciones continuas entre personas, grupos y organizaciones y puede implicar a personas, grupos y organizaciones. Por lo general, una de las partes (sea un individuo, un grupo o una organización) procura alcanzar sus objetivos o intereses mediante sus relaciones con las otras partes. El conflicto adquiere vida cuando una parte sufre una interferencia deliberada de alguna de las otras partes. Así, el conflicto sólo existe cuando ocurre una interferencia deliberada de otra parte. Esta interferencia es condición necesaria para el conflicto y puede ser activa (cuando la interferencia se realiza por medio de una acción) o pasiva (cuando se hace por omisión). De este modo, el conflicto es algo más que un desacuerdo o choque de intereses, es una interferencia deliberada en el intento de alcanzar sus objetivos de la otra parte.

Condiciones que predisponen al conflicto

Las *condiciones antecedentes*, inseparable de la vida de la organización y que suelen generar *conflictos*, son tres:[8]

1. *Diferenciación de actividades:* a medida que la organización crece, no sólo se vuelve más grande, sino que también desarrolla partes o subsistemas especializados. Como resultado de esa especialización, al realizar distintas tareas y relacionarse con distintas partes del ambiente, los grupos empiezan a desarrollar maneras específicas de pensar, sentir y actuar; es decir, empiezan a tener su propio idioma, objetivos e intereses. Esa perspectiva diferente, resultado de la especialización, se llama *diferenciación* concepto que explicamos en el capítulo 1 en relación con las organizaciones. Los objetivos e intereses diferentes, o incluso antagónicos, suelen provocar conflictos.
2. *Recursos compartidos:* por lo general los recursos disponibles son limitados o escasos y se distribuyen en forma proporcional entre las diversas áreas o grupos de la organización. Así, si un área o grupo pretende aumentar su porción de recursos, otra área o grupo tendrá que perder o liberar una parte de los suyos. De ahí la percepción de que algunas áreas o grupos tienen objetivos e intereses diferentes o, tal vez, antagónicos e incompatibles.

---

8 NADLER, David A., J. Richard HAKCMAN y Edward E. LAWLER III, *Comportamento organizacional*, Río de Janeiro, Campus, 1983, pp. 210-212.

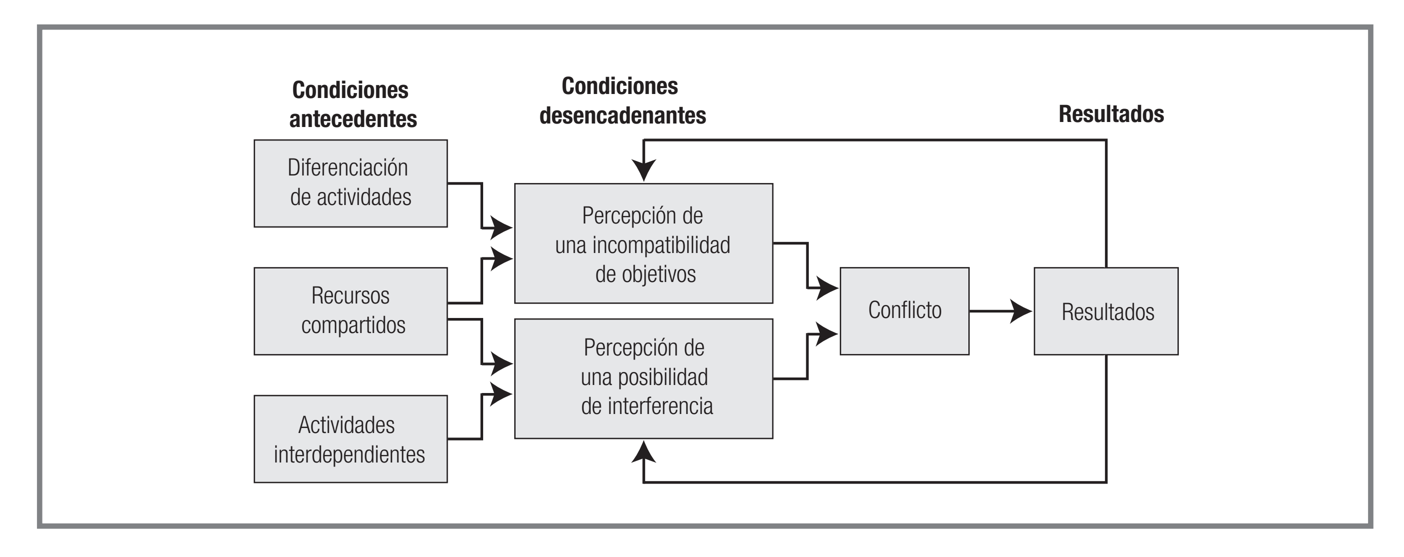


Figura 13.3 *Condiciones antecedentes y condiciones desencadenantes de un conflicto.*[9]

3. *Actividades interdependientes:* los individuos y los grupos de una organización dependen unos de otros para desempeñar sus actividades. La interdependencia existe en la medida que un grupo no puede desempeñar su trabajo sin que otro grupo desempeñe el suyo. Todas las personas y los grupos de una organización son interdependientes de alguna manera. Cuando los grupos se vuelven sumamente interdependientes, entonces surgen oportunidades para que un grupo ayude o perjudique el trabajo de otros.

Estas tres condiciones antecedentes (*diferenciación de actividades, recursos compartidos e interdependencia)*, crean las condiciones que predisponen al conflicto.

Condiciones que desencadenan el conflicto

El *conflicto* es un proceso que se deriva de dos *condiciones desencadenantes*, a saber:

1. Percepción de incompatibilidad de objetivos.
2. Percepción de una posible interferencia.

Por consiguiente, la parte afectada adopta un comportamiento de *conflicto*.

Así, las *condiciones antecedentes* crean la situación favorable para que ocurran los *conflictos*. Una de las partes percibe que existe una *condición desencadenante* (incompatibilidad de objetivos o intereses y posibilidad de una interferencia de la otra parte) y empieza a tener sentimientos de *conflicto* respecto a la otra. Por consecuencia surge el *comportamiento conflictivo*. Una parte, para alcanzar sus objetivos o intereses, utiliza una serie de tácticas durante el conflicto, las cuales van desde la resistencia pasiva hasta el bloqueo activo del trabajo de la otra parte.



Nota interesante: Echar leña al fuego

Para complicar las cosas, la acción de una de las partes en general provoca alguna forma de reacción de la otra y, en consecuencia de estas reacciones, pueden ocurrir una serie de cosas: la reacción de la otra parte puede influir, positiva o negativamente, en las percepciones o los sentimientos que la primera parte tiene respecto al *conflicto* y puede provocar que se intensifique éste o que haya alguna forma de *resolución*.

La *resolución* representa el fin del *episodio del conflicto*. *Resolución* no significa que el *conflicto* ha quedado solucionado o administrado, sino tan sólo significa que, de alguna forma, se ha puesto fin al *episodio del conflicto*. Por lo general, la *resolución* se presenta cuando una parte gana y la otra pierde, cuando hay negociación, cuando se llega a un compromiso o por otros medios que permitan que ambas partes salgan ganando algo.

A partir del comportamiento que las partes observen durante el *conflicto* y del tipo de resolución quedarán percepciones y sentimientos residuales, que se llaman *secuelas del conflicto.*[10] Éstas generarán las percep-

9 Adaptada de NADLER, David A., J. Richard HACKMAN y Edward E. LAWLER III, *Comportamento organizacional*, *op. cit.*, p. 211.

10 PONDY, L.R., “Organizational conflict: concepts and models”, *Administrative Science Quarterly*, 1967, núm. 12, pp. 296-320.

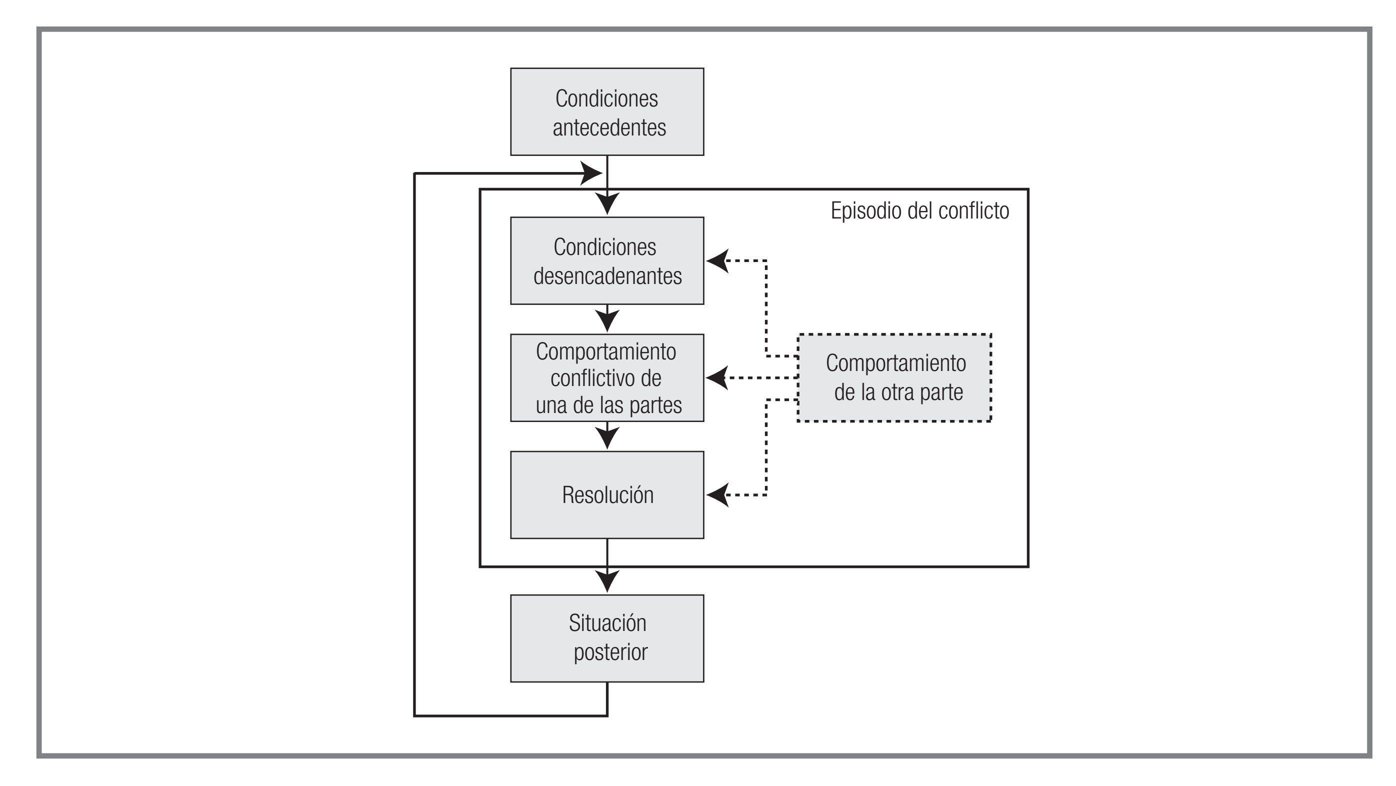


Figura 13.4 *El proceso del conflicto.*[11]

ciones y los sentimientos que tendrán las partes cuando se presente un nuevo *episodio de conflicto*. En realidad, el *episodio del conflicto* es un ciclo de hechos que se repiten, en el cual la resolución y la secuela de un episodio determinan la naturaleza y las características del próximo.

Resultados del conflicto

El *conflicto* puede tener *resultados constructivos o destructivos* para las partes involucradas, sean personas, grupos u organizaciones. Así, el desafío reside en administrar el *conflicto* de modo que permita maximizar los efectos constructivos y minimizar los efectos destructivos.

Resultados constructivos del conflicto

El *conflicto* puede crear efectos potencialmente positivos, a saber:[12]

1. *El conflicto despierta sentimientos y estimula energías.* Un conflicto hace que las personas estén más atentas y abiertas y que se esfuercen más. Esta estimulación de las energías despierta su curiosidad e interés por descubrir mejores medios para desempeñar tareas y nuevos planteamientos para resolver problemas.
2. *El conflicto fortalece sentimientos de identidad*. Cuando un grupo entra en conflicto, se vuelve más unido y cohesionado, además de que se identifica más con sus objetivos e intereses. La cohesión generalmente aumenta la motivación por el desempeño de la tarea del grupo. Si el grupo "gana", sus miembros se sentirán más motivados para trabajar en equipo.
3. *El conflicto pone a prueba el equilibrio de poder.* El conflicto puede llevar a que se apliquen recursos (por ejemplo, tiempo de la gerencia) para su resolución y equilibra así las diferencia de poder entre las partes implicadas.

Resultados destructivos

El *conflicto* es más conocido por sus consecuencias negativas, destructivas e indeseables, a saber:

1. *El conflicto desencadena sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad*. Como una de las partes implicadas ve que sus esfuerzos son bloqueados por las otras, hace presión por ganar y el ambiente que se crea ge-

11 Adaptada de NADLER, David A., J. Richard HACKMAN y Edward E. LAWLER III, *Comportamento organizacional*, *op. cit.*, p. 213.

12 *Idem*, p. 214.

Resultados con potencial constructivo	Resultados con potencial destructivo
• Estimula los intereses y la curiosidad • Aumenta la cohesión del grupo • Aumenta la motivación por la tarea • Despierta la atención a los problemas • Pone a prueba y disminuye las diferencias de poder	• Provoca frustración, hostilidad y ansiedad • Crea presión para el conformismo de las personas • Provoca dispersión de energía • Produce acciones de bloqueo y negativa a cooperar • Genera distorsiones en la percepción

Figura 13.5 *Resultados del conflicto.*[13]

nera un clima estresante de frustración y hostilidad que puede perjudicar el buen juicio y la habilidad para desempeñar las tareas, así como afectar el bienestar de las personas involucradas.

2. *El conflicto aumenta la cohesión del grupo*. Con el aumento de la cohesión se eleva la presión social para que las personas se conformen a los objetivos del grupo o de la parte implicada. Esto disminuye la libertad individual y hace que el grupo pierda eficacia en su desempeño.
3. *El conflicto desvía energías hacia sí mismo.* Gran parte de la energía generada por el conflicto es dirigida y gastada en él mismo, a diferencia de la energía que se podría aplicar para el desempeño de un trabajo productivo. Así, ganar un *conflicto* pasa a ser un objetivo más importante que trabajar con eficacia.
4. *El conflicto provoca que una parte entorpezca las actividades de la otra*. Un comportamiento característico del *episodio del conflicto* entre las partes es entorpecer las actividades de la otra parte y la negativa a cooperar con ella. Esto lleva a una desaceleración del desempeño del sistema entero.
5. *El conflicto se alimenta solo y perjudica las relaciones entre las partes involucradas.* El *conflicto* influye en la naturaleza de las relaciones que existen entre las partes, perjudica la comunicación entre ellas y distorsiona sus percepciones y sentimientos. Cada parte, a medida que el *conflicto* aumenta, tiende a estereotipar a la otra parte y a verla como "enemiga", le atribuye motivos e intenciones negativos. En consecuencia, se fortalecen las percepciones y los sentimientos de que los objetivos y los intereses de la otra parte son incompatibles con los suyos y que no se puede cooperar con la otra parte. Así, el *conflicto* se realimenta solo: las comunicaciones y las distorsiones de la percepción tienden a ampliar el *conflicto* y ello, a su vez, maximiza sus efectos negativos y destructivos.

Administración del conflicto

La manera de resolver el *conflicto* influye en los resultados, constructivos o destructivos, que puede producir y, por lo tanto, en los *episodios futuros de conflicto.*

Un conflicto se puede resolver de tres maneras, a saber:[14]

1. *Resolución ganar-perder:* al utilizar varios métodos, una de las partes consigue vencer en el conflicto, con lo que alcanza sus objetivos y frustra los de la otra parte en su tentativa de logro. De ese modo, una parte gana y la otra pierde.
2. *Resolución perder-perder:* cada parte desiste de algunos de sus objetivos, por medio de alguna formas de compromiso. Ninguna de las partes alcanza todo lo que deseaba, ambas dejan ir algo, esto es ambas pierden.
3. *Resolución ganar-ganar:* las partes consiguen identificar soluciones exitosas para sus problemas, las cuales permiten que las dos alcancen los objetivos que desean. El éxito, tanto en el diagnóstico como en la solución, permite que ambas partes ganen o que ambas venzan.

13 Adaptada de: NADLER, David A.; HACKMAN, J. Richard; LAWLER III, Edward E. *Comportamento organizacional*, Río de Janeiro: Campus, 1983, p. 216.

14 SCHERMERHORN JR., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N., *Basic organizational behavior*, Nueva York: John Wiley & Sons, 1995, p. 206.

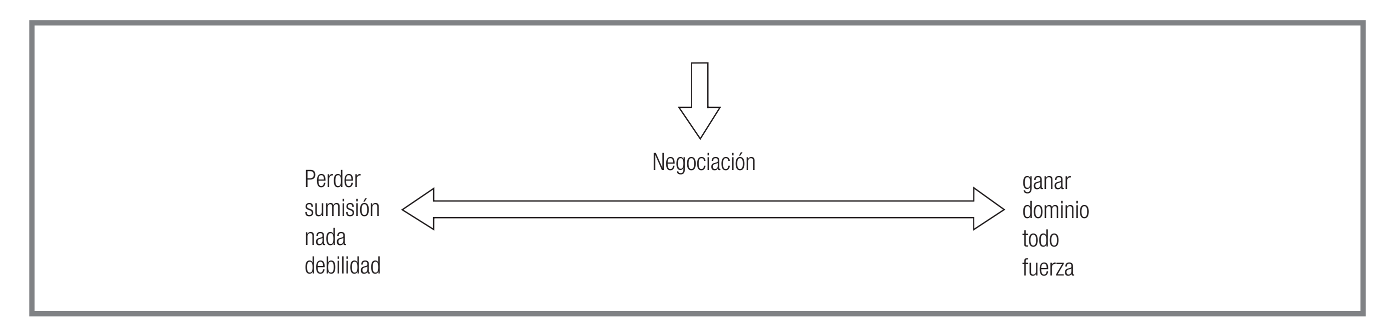


Figura 13.6 *La negociación en la administración de conflictos.*

Los dos primeros patrones de resolución: *ganar-perder* y *perder-perder*, tienden a provocar que continúe el *conflicto.* Cuando una parte o las dos no alcanzan sus objetivos, perciben que el *conflicto no ha te*rminado y siguen motivadas para iniciar otro *episodio de conflicto* en el cual quizá puedan ganar. En el tercer patrón de resolución, *ganar/ganar*, el ciclo de continuidad del conflicto se interrumpe y disminuye la probabilidad de conflictos futuros, porque las dos partes dejan de perder.



***Nota interesante:* Cómo preparar a las personas para enfrentar conflictos**

De ahí la importancia de la capacitación de los gerentes y supervisores para *administrar conflictos,* así como la adquisición de habilidades para la *negociación*. La resolución *ganar-ganar* no siempre es posible, dadas las circunstancias, sobre todo cuando se trata de *conflictos laborales.*

Reivindicaciones en los conflictos laborales

Los conflictos laborales son diferencias que surgen entre dos sujetos, las organizaciones y los sindicatos, en torno a intereses individuales o abstractos, generales, de grupos de profesionales o económicos.[15] Se trata de conflictos colectivos de trabajo o simplemente disensiones colectivas y retratan un antagonismo entre los intereses de una *categoría profesional* (grupo de trabajadores) y de una *categoría económica* (grupo de organizaciones). Cuando se involucran intereses individuales de las partes, es decir, de los empleados y de una organización, pero no de las categorías de profesionales o económicas a las que pertenecen, se conocen como *conflictos laborales individuales* o simplemente *disensiones individuales.*



***Nota interesante:* El planteamiento de los conflictos en la era industrial**

Algunos autores prefieren abordar los conflictos laborales como conflictos en las relaciones entre capital y trabajo, como se hizo durante toda la era industrial. En realidad, los conflictos laborales son de mayor amplitud, pues implican intereses y objetivos que van más allá de las simples relaciones de trabajo o de las simples relaciones entre el empleador y el empleado. En tiempos modernos, las expectativas de los empleados sobrepasan las simples relaciones de empleo y se proyectan en forma de factores motivacionales o intrínsecos, los cuales no se expresan en ningún convenio o contrato colectivo de trabajo y que escapan de la visión de las relaciones o las leyes que muchos autores pretenden delimitar.

Los *conflictos laborales* incluyen varios tipos de reivindicaciones, a saber:

1. *Condiciones legales de trabajo:* son las condiciones contractuales del trabajo, como la jornada semanal, los horarios de trabajo, los intervalos de descanso y para comer, el descanso semanal remunerado (los domingos y días feriados), las condiciones de trabajo de la mujer y del menor, el contrato a prueba, las condiciones de despido y del aviso previo, etcétera.
2. *Condiciones económicas del trabajo:* son las condiciones que se refieren a la remuneración, como el salario profesional (el salario normativo o el salario por categoría), el índice de reajuste salarial, el ín-

15 TOLEDO, Fulvio de y B. MILIONI, *op. cit.*, p. 33.

dice de aumento real o el índice de productividad de la categoría, las primas por peligrosidad o insalubridad, las primas por trabajo extraordinario (horas extra) en días normales o los domingos y días feriados, la homologación salarial, los aumentos por méritos o ascenso, las canongías, las comisiones, etcétera.

3. *Condiciones físicas del trabajo:* son las condiciones ambientales que rodean a los empleados mientras trabajan, como la exposición a ruidos, las temperaturas extremas, los gases tóxicos, los agentes químicos, la mala o excesiva iluminación, la exposición a la intemperie, las descargas eléctricas, las alturas, así como los equipos de protección individual, vestimenta, uniformes y los esquemas de higiene y seguridad que proporciona la organización.
4. *Condiciones sociales del trabajo:* son las condiciones que promueven servicios y prestaciones, previstos o no en la ley, como comedor en el centro de trabajo, alimentación subsidiada o gratuita, transporte subsidiado o gratuito, lugares de esparcimiento y reposo, asistencia médico-hospitalaria, seguridad social, asistencia odontológica, asistencia por embarazo, guarderías, estacionamiento gratis, seguro de vida de grupo, complemento para jubilación o fondos de pensión, complemento de ayuda por enfermedad, entre otros.
5. *Condiciones de representatividad en el trabajo:* son condiciones que aseguran a los empleados alguna forma de participación en el proceso de decisión o su representación en ese proceso, como comisiones de fábrica, comisiones de empresa o consejos de empresa.

De vuelta al caso introductorio

Orden en las iniciativas de Alcántara

Marcia Chávez pensaba que los empleados de Alcántara estaban perdidos y que no tenían una línea de conducta a seguir. Era necesario establecer un programa de relaciones con los empleados que fuera diseñado por varias manos, es decir, con la participación de los ejecutivos de la empresa. ¿Cómo procedería usted en este caso?

Contrato colectivo

El contrato colectivo de trabajo o el convenio colectivo de trabajo es un acuerdo de carácter normativo mediante el cual dos o más *sindicatos* representativos de ramas económicas o profesionales estipulan las condiciones de trabajo aplicables, en el ámbito de sus respectivas representaciones, a las relaciones individuales de trabajo.[16] La vigencia del contrato colectivo es, cuando mucho, de dos años. Así, todo el contrato colectivo tiene una extensión determinada en tiempo y espacio. La celebración de contratos colectivos de trabajo es uno de los medios más utilizados para la solución de conflictos colectivos, evita huelgas y permite, por medio de negociaciones y el consiguiente acuerdo entre las partes, mantener la paz social basada en el consenso entre ellas.



Nota interesante: El contenido del contrato colectivo

El contrato colectivo de trabajo prescribe con detalle las condiciones de trabajo que regirán los contratos individuales en las organizaciones involucradas, a saber: horarios de trabajo, horarios de descanso, descanso semanal remunerado (los domingos y días feriados), la jornada semanal, el salario profesional (salario mínimo de la categoría también llamado salario normativo o salario base), índice de reajuste salarial, índice de productividad de la categoría, aumento real de los salarios en relación con la inflación, condiciones de trabajo de la mujer y el menor, primas por insalubridad y peligrosidad, primas por horas extra en días normales, domingos y feriados, condiciones de despido del personal, homologación salarial, etcétera.

Negociación colectiva

Así, el contrato colectivo exige un proceso previo de negociaciones entre las partes, la llamada negociación colectiva, la cual se puede realizar en tres niveles: en el nivel de la empresa, en el nivel del sindicato y en el de la confederación de sindicatos.

16 FALJONE, Ademar, *op. cit.*, pp. 25-27.

Nota interesante: El proceso de la negociación colectiva

El proceso de la negociación colectiva es fruto de la estructura sindical de Brasil y de los propios intereses en juego. El sindicato de los trabajadores no pretende dividir sus bases al *nivel de actividad industrial* (por ejemplo, auto partes, automovilística, etc.) pues dividiría sus fuerzas y, por consiguiente, su poder de *reivindicación*, por ello desea negociar directamente con las grandes empresas y no acepta la división de sus bases para tal fin. Por otra parte, los sindicatos patronales no pretenden negociar aisladamente con los *sindicatos de trabajadores* debido a que éstos no representan aisladamente la categoría involucrada.

En un sentido más amplio, "negociación es el proceso de búsqueda de la aceptación de ideas, propósitos o intereses, con la intención de alcanzar el mejor resultado posible, de modo que las partes implicadas terminen la *negociación* conscientes de que fueron escuchadas, de que tuvieron la oportunidad de presentar todas sus argumentaciones y de que la suma de las contribuciones individuales dará un total mayor que cualquiera de las partes".[17] Esta definición incluye conceptos como proceso, consenso y sinergia. El *proceso de negociación* requiere de las habilidades para la toma de decisiones, la comunicación, la motivación, la administración de conflictos y la reunión. De este modo, la capacitación para saber *negociar* es un camino para consolidar las habilidades básicas de un administrador.



Nota interesante: Capacitación para la negociación

En Estados Unidos, Inglaterra y Francia, la capacitación para la *negociación* forma parte de los programas de capacitación gerencial desde 1950. En Brasil, con el inicio de la apertura política a finales de la década de 1970, la revitalización del *movimiento sindical* y la mayor participación de los empleados en el proceso de decisión, la *negociación* se empezó a tratar como una herramienta administrativa importante.

El proceso de negociación es muy semejante al proceso de toma de decisiones. En cierto sentido, cabe mencionar que la *negociación* no es mucho más que una toma de decisiones. Dentro de la concepción sistémica de la organización, los procesos de toma de decisiones y de comunicación son básicos para la integración de las partes del sistema. La toma de decisiones y la *negociación* entrañan un diagnóstico de la situación presente, para poder formular objetivos, establecer opciones y criterios para la decisión, así como para planear, implementar y controlar la decisión tomada.[18]

La negociación es una situación en la cual las dos partes (sean individuos o grupos) tienen intereses que están en conflicto y tratan de llegar a un acuerdo sobre cómo se comportarán una con la otra. La *negociación* forma parte de la dinámica de las organizaciones, sea en el contexto de sus relaciones internas, sea en su relación con las organizaciones e instituciones externas en general. Se trata de una acción cada vez más necesaria para el desempeño de cualquier tipo de liderazgo.

La negociación sindical es un proceso conductor de la toma de decisiones sobre *convenios colectivos* que involucra a representantes de los trabajadores y de los empleadores. En esos acuerdos se confrontan los distintos puntos de vista, las expectativas, las reclamaciones y las exigencias, con el objeto de llegar, por consenso o por mecanismos de concesiones mutuas, a una solución conciliatoria.[19]



Nota interesante: En busca del consenso

Para llegar a crear un contrato colectivo de trabajo es preciso seguir un largo y exhaustivo proceso de *negociación colectiva*, el cual generalmente va precedido por un *movimiento sindical*, que es una movilización de los integrantes de un *sindicato* o de una *confederación de sindicatos* en torno a sus reivindicaciones. El *movimiento sindical* básicamente se lleva a cabo con reuniones, asambleas, propaganda en el nivel socioeconómico específico, reuniones de negociaciones entre las partes, manifestaciones, presiones y huelgas, de acuerdo con las estrategias escogidas y conforme al momento sociopolítico y económico del país.[20]

Ciertos conceptos permiten mejorar las relaciones laborales:[21]

1. La organización debe definir claramente su política de recursos humanos y divulgarla entre sus empleados.

17 JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta, *Negociação: tecnología de comportamento*, São Paulo, Cop Edit, 1984, p. 12.

18 JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta, *op. cit.*, p. 14.

19 TOLEDO, Fúlvio de y B. MILIONI, *op. cit*, p. 57.

20 *Idem*, p. 55.

21 HUMBERG, Mário Ernesto, "Um novo jeito de negociar com os sindicatos", *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 15 de octubre de 1968, p. 5.

2. La organización debe desarrollar sistemas y canales de comunicación bidireccionales adecuados para sentir y percibir las expectativas y las reivindicaciones de sus empleados, localizar las fuentes de problemas y de conflictos e identificar sus causas.
3. La organización debe mantener un diálogo permanente y abierto con los líderes sindicales.
4. La organización debe preparar y capacitar a todos los jefes, principalmente a los más próximos de los obreros (supervisión de primer nivel), para que puedan afrontar la nueva realidad sindical y la naciente democracia, porque la habilidad para negociar será fundamental.
5. La organización no debe tomar declaraciones y posturas "revolucionarias" de algunos líderes sindicales como representativas de una tendencia de los obreros, sino ventilarlas en una confrontación directa y en su debida oportunidad.
6. La organización debe entender que la época del paternalismo terminó y que debe ser sustituida por un trato respetuoso e igualitario, como presupone una sociedad democrática al conferir la misma representatividad al patrón y al empleado en las relaciones de trabajo.

Nota interesante: Los efectos de la democracia

Si la clase patronal se prepara adecuadamente para las relaciones laborales en una sociedad democrática, verá surgir simultáneamente dos efectos: el primero se remitirá al huelguismo actual (la huelga como tal, es decir, como un fin en sí mismo y no como un medio de presión para conquistar reivindicaciones) y el segundo a las huelgas que si llegaran a ocurrir deberán ser encaradas con normalidad, dentro de lo que cabe en situación de confrontación y conflicto de intereses, que es natural y hasta productiva, sólo si las partes son capaces de negociar adecuadamente.

Políticas de relaciones laborales

El *subsistema de retención de los recursos humanos* también involucra las relaciones externas que la organización tiene con las entidades representativas de sus colaboradores; es decir, con los *sindicatos*. Estas relaciones se llaman *relaciones laborales* porque involucran cuestiones ligadas al trabajo del personal y porque son negociadas y acordadas con los *sindicatos*. En otras palabras, las *relaciones laborales* se basan en las políticas de la organización respecto a los *sindicatos*, tomados como representantes, por lo menos en teoría, de los anhelos, las aspiraciones y las necesidades de los empleados. Las *relaciones laborales* son, en el fondo, la política de relaciones de la organización con sus propios miembros, a través de sindicatos. En la práctica, se trata de una especialidad política, pues el viejo conflicto entre *capital y trabajo* en una sociedad en transformación se puede resolver mediante una negociación política inteligente.

La política de las relaciones con los *sindicatos* refleja directamente la ideología, la cultura y los valores adoptados por la alta dirección de la organización y que, a su vez, está sujeta, entre otros factores ambientales, a la influencia de la etapa de desarrollo del *sindicalismo*, al régimen político del gobierno y a la situación coyuntural de la economía del país.

Las organizaciones pueden adoptar cuatro *políticas de relaciones laborales* distintas:[22] la paternalista, la autocrática, la de reciprocidad y la participativa.

Política paternalista

Se caracteriza por la fácil y rápida aceptación de las reivindicaciones de los trabajadores, sea por inseguridad, incapacidad o incompetencia en las negociaciones con los líderes sindicales. A medida que los *sindicatos* consiguen satisfacer las necesidades o las reivindicaciones de sus bases, crean otras de interés colectivo o privativo de sus propios líderes, que presentan como si vinieran de las bases que representan. El sindicato se fortalece por medio de un esfuerzo positivo; es decir, a cada necesidad satisfecha surge otra mayor, con la expectativa de que será satisfecha. Cada concesión representa un costo adicional para la organización. La visión global de las necesidades y las aspiraciones de los empleados es sustituida por el casuismo y la inmediatez para resolver cada reivindicación a medida que surge. Esa postura de corto plazo para la solución de problemas debilita a la organización y provoca la inseguridad de los gerentes y supervisores de la línea del frente ante las constantes y variadas presiones sindicales.

Política autocrática

Se caracteriza por la postura rígida e impositiva de la organización, la cual actúa de forma arbitraria y legalista, al hacer sólo concesiones dentro de la ley o de acuerdo con sus propios intereses. Las reivindicaciones no siempre son atendidas, lo que provoca que surjan focos de

22 FALJONE, Ademar, *Principios das negociações sindicais*, São Paulo, Tama, 1984, pp. 14-23.

indisciplina y grupos de oposición dentro del sindicato, ante los fracasos en las tentativas de negociación. Estos fracasos generan un refuerzo negativo respecto a la imagen de la organización y cierto grado de tensión en las relaciones entre la organización y sus miembros. La falta de diálogo perjudica a la gerencia y a la supervisión, que carecen de autoridad para atender las aspiraciones y necesidades de los subordinados, lo cual da por resultado el descontento, la insubordinación y la indisciplina del personal. Los supervisores quedan al servicio de sus superiores y se tornan más rígidos con sus subordinados. La *política autocrítica*, por su carácter unilateral e impositivo, no es sostenible durante un largo periodo y genera en el personal frustración y actitudes de rebeldía.

Política de reciprocidad

Se basa en la reciprocidad entre la organización y el sindicato. Las reivindicaciones son resueltas, directa y exclusivamente, entre la dirección de la organización y el sindicato, con una participación mínima de los trabajadores y los supervisores. El objetivo es constituir un acuerdo y atribuir al sindicato toda la responsabilidad de vigilar que las cláusulas pactadas no sean violadas por las partes. Este pacto no siempre cumple con las aspiraciones de los trabajadores y las demandas de los supervisores, lo que hace que los primeros queden sometidos a la presión del sindicato y los segundos a la presión de la dirección de la organización. En realidad, esta política no siempre se cumple, además de que no cuenta con el apoyo y compromiso de los trabajadores y supervisores, y genera la desconfianza de los trabajadores que dejan de creer en los dirigentes del sindicato y lo mismo ocurre con los supervisores en relación con los directivos de la organización.

Política participativa

Se caracteriza por considerar que las relaciones laborales involucran al sindicato y a los trabajadores por un lado, en tanto que a la organización, sus dirigentes y sus supervisores por el otro, lo que propicia una evaluación amplia y objetiva de cada reivindicación o situación por lo que se refiere a su viabilidad, naturaleza, oportunidad, validez y, sobre todo, a su integración e identificación con las demás políticas y objetivos de la organización. Se presupone que las soluciones serán negociadas y discutidas con datos concretos, objetivos y racionales, además de que no estarán basadas en opiniones personales. Esta política exige buenas relaciones con los empleados y un clima organizacional saludable, en el cual los gerentes y supervisores son asesorados por especialistas de *staff*, no sólo en asuntos tocantes a las relaciones laborales, sino también en cuanto a la solución de problemas que implican las relaciones humanas en el trabajo.

La *política participativa* considera al empleado desde el punto de vista social, político y económico y no sólo como un simple factor de producción. El cumplimiento de los acuerdos y la solución de problemas, quejas y reclamaciones individuales de los empleados son delegados a los supervisores de primera línea. Los problemas que involucran a grupos o situaciones más amplias, la interpretación de la ley o las condiciones del contrato colectivo son tratados con la gerencia y con la participación de especialistas en *relaciones laborales*, con el objeto de que la solución no siente un precedente de usos y costumbres para la solución de problemas futuros. Una vez encontrada la solución, su aplicación es delegada al supervisor directo. Los problemas generales que involucran a todos los empleados son resueltos por la dirección de la organización y el sindicato. La *política participativa* deposita en el sindicato la corresponsabilidad de mantener un ambiente de armonía en las relaciones laborales y de vigilar el cumplimiento de los acuerdos colectivos. Se trata de una política que se basa en el consenso de las partes y es estrictamente preventiva, pero no correctiva ya que se anticipa a los problemas o, cuando menos, los trata en la medida de que son controlables. Al privilegiar las negociaciones como medio para llegar a un acuerdo, compromiso o contracto colectivo, se refuerza y legitima la autoridad de la gerencia y de los supervisores de la organización, al mismo tiempo que se le da prestigio al *sindicato*.



Nota interesante: **Relaciones laborales**

Uno de los mayores desafíos que enfrenta actualmente el área de ARH, producto de la apertura política del país y del creciente desarrollo del sindicalismo, es que debe convivir con la evolución sindical, por un lado, y la naciente participación de los trabajadores, por el otro; además, debe propiciar que todos los niveles administrativos de la organización estén conscientes de la nueva realidad laboral y la creciente participación de la clase trabajadora en movimientos reivindicatorios. Así, es evidente que se debe preparar a las empresas y a todos los niveles de la administración para que adopten una postura democrática, fundada en una política participativa de *relaciones laborales*.

El segundo desafío que afronta el área de ARH es la necesidad de conquistar espacio en la organización para poder actuar en un *nivel estratégico* y *táctico*. Para ello requiere gozar de mayor credibilidad ante la alta gerencia y los demás niveles de la organización y también necesita tener mayor autonomía y poder de decisión.

El sindicalismo

En la historia de las relaciones entre las organizaciones y sus miembros, los sindicatos no son cosa reciente. Sus orígenes se remontan al surgimiento del sistema capitalista que se desarrolló a partir del siglo XVIII, con la Revolución Industrial en Inglaterra. Los sindicatos surgieron cuando los empleadores empezaron a quedar oprimidos entre los trabajadores y los consumidores; es decir, cuando se desarrolló el sistema de remuneración. Este sistema fue resultado del aumento de la población local (urbanización) y de la expansión de los mercados internos. La presión de la competencia de precios entre los productores de bienes o servicios ejerció presión en los salarios, y los trabajadores buscaron protección mutua contra tales presiones. Los *sindicatos* no surgieron dentro de las fábricas, sino en pequeños establecimientos como zapaterías, alfarerías, constructoras, etc., cuando esos negocios empezaron a producir para mercados mayores y para la demanda futura. Desde antes de 1800, varios grupos de trabajadores comenzaron a organizarse para luchar contra las condiciones laborales inhumanas. Una serie de persecuciones legales obstaculizó el desarrollo inicial de estas organizaciones, eran vistos los *sindicatos* como conspiraciones criminales según las leyes inglesas. Los empleadores procuraban luchar, a toda costa, contra estas organizaciones subversivas. Los *sindicatos* consiguieron afiliar miembros, sobre todo en tiempos de aumento de precios, y hacer presión para que se elevaran sus salarios para poder vivir. El movimiento sindical, a pesar de que tuvo decrementos temporales, experimentó un avance constante y sólido, incluso en tiempos de depresión económica.



Nota interesante: La nueva cara del sindicalismo

El *sindicalismo* evolucionó, dejó de ser una reacción ante las precarias condiciones laborales, para convertirse en una representación sólida y legítima de los derechos y las expectativas de las clases trabajadoras. Hoy en día, el *sindicalismo* representa un proceso para la reivindicación de mejores salarios y condiciones de trabajo, más que eso, representa una fuerza política que forma parte de la natural lucha por el poder en un régimen democrático.

Al hablar de la historia del movimiento sindical, Gramsci[23] subraya que los *sindicatos* constituyen una clase de organización proletaria específica del periodo de la historia dominado por el capital. En cierto sentido, el *sindicato* es parte integrante de la sociedad capitalista y su función es inherente al régimen de propiedad privada. Añade que la naturaleza esencial del *sindicato* es de competencia y que no es comunista. El *sindicato* no puede ser instrumento de renovación radical de la sociedad; es decir, puede ofrecer al proletariado la posibilidad de ser burócratas experimentados y técnicos especialistas en cuestiones de trabajo, pero no puede ser la base del poder proletario. Su razón de ser está en el trabajo, en la producción industrial y no en la división de clases. Para Gramsci, el *sindicalismo* no es un medio para la revolución, sino simplemente una forma de la sociedad capitalista que organiza a los obreros no como productores, sino como asalariados, es decir, como criaturas del régimen capitalista de propiedad privada y como vendedores del producto del trabajo. El sindicalismo une a los obreros de acuerdo con la forma que les imprime el régimen capitalista, el régimen del individualismo económico.



Nota interesante: Los sindicatos

Como organización, el *sindicato* es una agrupación o asociación que busca defender los intereses comunes de sus miembros. Existen sindicatos de empleados o de trabajadores y sindicatos patronales o de empleadores. En el ámbito estatal, los sindicatos se agrupan en *federaciones,* las cuales son instituciones que congregan a sindicatos representativos del mismo ramo de actividad (sean empleados o empleadores) en número mínimo de cinco de ellos. Las federaciones son asociaciones sindicales, que tienen un grado superior y que normalmente se agrupan en *confederaciones,* las cuales son asociaciones sindicales de ámbito nacional, que tienen un grado superior y que congregan un mínimo de tres federaciones de sindicatos de empleados o de empleadores; por ejemplo, la *Confederação Nacional da Indústria (CNI)* o la *Confederação Nacional de Trabalhadores na Indústria (CNTI)* de Brasil.

Medios para la acción sindical

A efecto de conquistar las reivindicaciones de sus bases, el *sindicato* de empleados puede utilizar varios medios de acción para presionar a las organizaciones; por ejemplo, la huelga, los grupos de activistas en favor de un movimiento y otras formas ilícitas de presión sindical.

La huelga

Una huelga es el derecho que tiene toda persona a abstenerse de trabajar como medio para presionar al empleador y conseguir una reivindicación de interés general. La

23 GRAMSCI, Antonio, *Escritos Políticos*, Lisboa, Seara Nova, 1977, vol. II, pp. 41-44.

huelga es la paralización colectiva del trabajo, y que necesariamente debe ser un acto colectivo, que se produce a voluntad y que persigue un objetivo predeterminado, el cual se manifiesta en el exterior con la suspensión colectiva, durante un plazo de tiempo predeterminado o no, del trabajo prestado al empleador.[24] Así, una *huelga* suspende el contrato laboral, afecta sólo las relaciones de trabajo remunerado, implica la interrupción del salario y requiere de una deliberación previa. En general, la *huelga* representa una ruptura de las relaciones entre capital y trabajo, ocasionada por un conflicto de intereses entre patrones y empleados. Es la antítesis de una salida *política de recursos humanos.*

***Nota interesante:* La huelga**

En francés llamada *greve*, debe su nombre a una plaza de París donde se reunían los trabajadores que no estaban de acuerdo con las condiciones de trabajo que enfrentaban en las fábricas a principios del siglo XIX. El nombre de la plaza pasó a significar una situación en la cual los empleados de una organización paralizan colectivamente el trabajo, de forma general o parcial, o que disminuyen intencionalmente el ritmo normal de su labor, con el propósito de conseguir que se modifiquen sus condiciones laborales. Si los trabajadores de alguna organización faltaran al trabajo para asistir a un partido de fútbol no habría una *huelga*, sino una falta colectiva al trabajo, precisamente porque no buscan alterar sus condiciones laborales, sino entretenerse durante cierto tiempo.[25] Una huelga significa una suspensión temporal, colectiva y pacífica del trabajo como forma para conquistar cierta reivindicación laboral, la cual suele ser determinada por el sindicato de los trabajadores o por los propios trabajadores.

La huelga puede surgir por consideraciones objetivas, subjetivas o políticas, a saber:

a) *Desde el punto de vista objetivo*, cuando una clase o grupo de trabajadores recurre a la *huelga* para reforzar la reivindicación de mejores condiciones laborales, salarios o prestaciones, mejores condiciones para los ascensos, el avance, la seguridad y la estabilidad, mejores relaciones con los jefes, etcétera.

b) *Desde el punto de vista subjetivo*, cuando un grupo de trabajadores recurre a la huelga porque se siente perjudicada por alguna decisión o acción de la empresa.

c) *Desde el punto de vista político*, cuando un grupo de trabajadores recurre a la *huelga* en busca de mayor espacio de participación o de ejercicio de poder, sea dentro o fuera de la organización. En este sentido, los empleados y sus líderes descubren que mediante el ejercicio del poder político pueden obtener mejores condiciones para alcanzar sus objetivos.



***Nota interesante:* Condiciones para una huelga**

Existen condiciones que predisponen para la aplicación del procedimiento de huelga:

1. La violación de alguna ley.
2. La violación de alguna cláusula del contrato colectivo o individual de trabajo.
3. Violación de alguna regla de la organización.
4. Cambio en las condiciones de trabajo o en las prácticas regulares de la organización.
5. Violación de las normas de higiene o de seguridad en el trabajo.

En los países civilizados, la *huelga* es el último recurso de presión y el argumento final del conflicto colectivo de trabajo. La *huelga* es, incluso más que el salario, un rasgo distintivo y fundamental entre el trabajo libre y el trabajo servil. La adhesión a una *huelga* no siempre es general y, de ahí, que surjan los grupos de activistas en favor de un movimiento como forma de presión para que los colegas se sumen a la huelga.



***Nota interesante:* El arbitraje**

El arbitraje es un procedimiento por medio del cual las partes someten su disputa a un tercero imparcial para su resolución. El árbitro actúa básicamente como un juez y un jurado. En general, las dos partes implicadas deben acordar la elección del árbitro y aceptar su decisión.

Una *huelga* significa que los trabajadores paralizan las actividades, parcial o totalmente, como medio de presión para *negociar* sus intereses o para alcanzar sus objetivos. El término movimiento de huelga es muy amplio y se utiliza para incluir las fases de la *preparación y el estallamiento de la huelga,* así como la extensión de las actividades para reivindicar los derechos, las condiciones y las conquistas de la clase trabajadora. El *movimiento de huelga* comprende las articulaciones políticas, las asambleas generales, la distribución de panfletos, comunicados, manifiestos, la movilización del segmento obrero implicado y la atracción de fuerzas de apoyo derivadas de todos los

---

24 FALJONE, Ademar, *op. cit.,* pp. 33-34.

25 MARTINS, Itaboraí, "Na greve, como na guerra", *O Estado de S. Paulo*, 6 de agosto de 1985, São Paulo.

estratos de la sociedad. Estas actividades van seguidas del estallamiento de la *huelga* propiamente dicha.[26]



Nota interesante: Derecho a huelga

El derecho a *huelga* es materia pacífica en el orden jurídico contemporáneo nacional e internacional.[27] Ya en 1776 en su libro *El origen de la riqueza de las naciones*, Adam Smith, el creador de la escuela de la economía clásica, aseguraba que en tanto que el patrón por sí mismo constituye una alianza económica, los obreros se fragmentan en infinidad de lugares de trabajo. Así, los derechos económicos y sociales están destinados a corregir las desigualdades económicas y sociales que sufre un grupo de trabajadores. Desde luego que la huelga es un correctivo del desequilibrio entre un grupo de trabajadores subordinados y de los jefes de la empresa, los cuales están dotados de un poder casi soberano en materia económica.

De este modo, el derecho a *huelga* se presenta como un derecho económico y social.[28] La *huelga* constituye un medio y no un fin en sí mismo; es un medio de defensa y de presión, y que no puede ser otra cosa.[29]

Grupos de activistas en favor de un movimiento

Son grupos de huelguistas que tratan de allegarse a sus colegas e impedir que los empleados que desean trabajar entren, incluso coaccionan a aquellos que no se han adherido a la huelga. El Código Penal prohíbe los grupos de activistas en favor de un movimiento porque propician actos de coacción y de intimidación que restringen la libertad individual de quienes no están de acuerdo con la huelga. Los grupos de activistas en favor de un movimiento pueden ser:

1. Grupos de activistas en favor de un movimiento *en la entrada de la empresa*, para impedir el ingreso al trabajo;
2. Grupos de activistas en favor de un movimiento *en puntos estratégicos* por donde deben pasar los empleados, a efecto de impedir que ingresen al trabajo.

Formas ilícitas de presión sindical

Los movimientos laborales reivindicatorios se pueden manifestar en acciones indebidamente llamadas *huelga,* que constituyen formas ilegales de presión sindical, por no apoyarse en la deliberación del grupo con jerarquía de los trabajadores y por no tener el antecedente de *negociaciones* previas o malogradas. Dentro de las formas ilícitas de presión sindical por parte de los trabajadores, podemos señalar.

1. *Huelga simbólica:* es una paralización colectiva de corta duración y sin que se abandone el centro de trabajo. Es una *huelga* demostrativa, con una interrupción del trabajo durante el horario normal de actividades, pero el personal permanece en sus puestos de trabajo. Es un medio de presión utilizado por grupos pequeños y restringidos de empleados.
2. *Huelga de advertencia: e*s la paralización que pretende afirmar la importancia de la reivindicación, la disposición de la jerarquía de trabajadores a declararse en *huelga* o el grado de movilización de ese mismo grupo. Es una interrupción súbita del trabajo durante un lapso breve de tiempo, generalmente poco, antes del término de la jornada e involucra a todo el personal, el cual abandona el centro de trabajo. Es una forma de presión ilícita, pues representa una violación a las normas contractuales, de acuerdo con las formas que se habían convenido, asimismo un incumplimiento del trabajo. Cuando se repite, aumenta enormemente el poder de presión de los obreros.
3. *Paro por esmero:* también llamado *operación estándar*, pues el trabajo es desempeñado estrictamente de acuerdo con los reglamentos internos, pero distorsiona la relación laboral porque se cumple el contrato de trabajo con tanta minuciosidad que impide la marcha regular de la producción, lo que ocasiona trastornos e inconvenientes a la organización. También es una forma de presión ilícita por su evidente mala fe. Para el empleado, tiene la ventaja de que conserva la vigencia del contrato de trabajo y, por lo tanto, continúa la percepción normal de su salario. El trabajo no se interrumpe ni paraliza, porque las tareas son desempeñadas, si bien con tropiezos, sin que se abandone el centro de trabajo. Lo suelen aplicar empleados calificados y su práctica exige el conocimiento de los reglamentos de la organización, gran cohesión de grupo y disciplina personal.
4. *Tortuguismo:* también llamado *huelga blanca*, porque el trabajo es desarrollado lentamente o en condicio-

---

26 TOLEDO, Fúlvio de y B. MILIONI, *Diccionario de recursos humanos,* São Paulo, Atlas, 1986, p. 55.

27 MORALES FILHO, Evaristo de, “Dereito de greve”, *Revista LTr,* São Paulo, julio de 1986, vol. 50, núm. 7, p. 780.

28 SIMI, V, *Il Diritto di Sciopero,* Milán, 1956, p. 83.

29 MACHADO FILHO, Sebastián, “Sindicato, política e direito”, *Revista LTr*, São Paulo, mayo de 1986, vol. 50, núm. 5, p. 543.

nes técnicas que no son adecuadas. El *tortuguismo* disminuye el volumen de trabajo producido o de la calidad de la producción.

5. *Paros relámpago:* son una interrupción colectiva, rápida e intempestiva, en uno o varios sectores de la misma organización o en organizaciones diferentes. Los *paros relámpago* también son llamados *operación toro bravo* cuando su estallido se presenta en muchos sectores de una o de varias organizaciones sin previo aviso, esto impide que las organizaciones tomen previsiones y se dificulten las medidas para neutralizarlos.
6. *Faltas o retrasos del personal en sectores vitales:* muchas veces, los empleados que trabajan en áreas vitales para el funcionamiento de la organización faltan al trabajo o llegan tarde intencionalmente, por lo que crean problemas serios para la normalidad de las operaciones.
7. *Paralización de proveedores vitales:* es un intento por perjudicar a una organización al paralizar a las organizaciones satélites que suministran materia prima o servicios indispensables para su funcionamiento. Así, las organizaciones intermediarias o proveedoras son las consideradas para perjudicar a determinada organización terminal.
8. *Proscripción de horas extras:* cuando el personal se niega a trabajar horas extras si lo solicita la organización.
9. *Ocupación del centro de trabajo:* se trata de una forma agresiva de presión sindical. El personal ocupa el centro de trabajo y no lo desocupa durante cierto periodo que, en casos extremos, puede ser de muchos días. La ocupación puede ir acompañada de efectos propagandísticos, como utilización de tiendas de campaña dentro de la fábrica, asambleas internas, empleo de carteles y bandas, guardias, etc. La ocupación del establecimiento tiene por objeto impedir enteramente la producción cuando la organización piensa en admitir a nuevos empleados o en desarrollar el trabajo con los empleados que no se han adherido al movimiento. Es una agresión contra la libertad de trabajo y contra la propiedad privada y, al mismo tiempo, un ilícito civil y un ilícito penal.
10. *Sabotaje:* se trata de emplear medios violentos y ocultos que buscan destruir bienes materiales o dañar máquinas, instalaciones, bienes de la organización, productos o servicios, materias primas, etc. Es un atentado contra la propiedad y, por lo tanto, un acto ilícito.



***Nota interesante:* Mediación**

En el caso de la mediación, un tercero neutral interviene en la disputa cuando las negociaciones se atoran en un punto muerto. El mediador funciona como facilitador. El objeto de la mediación es convencer a las partes de que prosigan con la negociación y que lleguen a un acuerdo. El mediador no tiene poder para obligar a un acuerdo, pero puede ayudar a buscar soluciones. La mediación depende del trato, la diplomacia, la paciencia y la perseverancia del mediador. Los pasos de la mediación son muy variados y están en función del desarrollo de las negociaciones.

Medios para la acción patronal

Si los trabajadores, por un lado, utilizan medios de acción sindical para hacer valer sus reivindicaciones, en tanto que por el otro las organizaciones también pueden utilizar ciertos medios de presión contra los trabajadores, como el cierre temporal o la lista negra.

Cierre temporal (*lockout*) o huelga patronal

Se trata de un paro patronal, es decir, del cierre temporal de la empresa determinado por sus dirigentes o por el sindicato patronal, como medio de presión en las negociaciones sindicales con sus empleados. En general, la decisión de la empresa es dejar a los empleados fuera del centro de trabajo para operar con el personal administrativo o con personal temporal. Este cierre provoca problemas no sólo para los empleados que dejan de trabajar y de percibir su remuneración, sino también para la propia comunidad que deja de recibir productos o servicios. Esto puede influir para que la opinión pública sea favorable a la organización.



***Nota interesante:* Cierre temporal**

Con un cierre temporal (*lockout*), los empleadores se defienden contra formas ilegales o atípicas de *huelga* y otros medios ilícitos de presión ejercidos por los trabajadores, con el objeto de obligarles a ceder en ciertas reivindicaciones exageradas. El paro patronal no significa el despido de los empleados, sino una suspensión temporal de la relación laboral. El *cierre temporal* puede ser ofensivo o defensivo, pero siempre es un acto unilateral del empleador o del sindicato patronal. El cierre debe ser producto de la legítima defensa de la organi-

zación con el propósito de evitar daños o males que se podrían presentar, si la empresa continuara funcionando o si las pretensiones laborales de los empleados hacen que sea imposible que la organización continúe con sus operaciones, una vez agotadas las alternativas de negociación y de conciliación.

Lista negra

La *lista negra* es una relación de trabajadores despedidos por sus acciones sindicales (activismo sindical), la cual es distribuida a todas las empresas afiliadas a determinado sindicato patronal, con el propósito de que éstas se defiendan negando la admisión a esas personas. La *lista negra* es un medio ilícito de coacción, porque los empresarios inscriben a los candidatos indeseables desde el punto de vista patronal, así impiden que obtengan empleo y que se ganen la vida.

MEDIOS DE ACCIÓN	
SINDICAL	**PATRONAL**
Huelga Formas ilícitas de presión sindical: Huelga simbólica Huelga de advertencia Paro por esmero Tortuguismo Paralización relámpago Faltas o retrasos Paralización de los proveedores Prohibición de horas extras	Cierre temporal (*lockout*) Lista negra

De vuelta al caso introductorio

Orden en las iniciativas de Alcántara

Marcia Chávez quería un tipo de colaboración que permitiese ganar a todos, con un programa de relaciones con los empleados, que fuera realmente participativo y no conflictivo. ¿Qué ideas le daría usted a Marcia?

Representación de los trabajadores en la organización

El mundo del trabajo ha pasado por grandes cambios. Con el surgimiento de las grandes organizaciones, de la *democracia económica y* de la *democracia industrial*, la participación de los trabajadores en las decisiones de la organización es uno de los temas más controvertidos y debatidos. El desarrollo tecnológico de las organizaciones, al trascender los límites del mercado local, colocó a los dueños del capital (los capitalistas) lejos de los asuntos productivos y éstos le fueron confiados a un cuerpo de administradores y técnicos especializados. Así, el capitalista (sea empresario o accionista) empezó a perder el control directo de la producción. El progreso económico y tecnológico provocó que no se pudiera dirigir la producción sin el consentimiento de los trabajadores, más aún cuando poseen cierto grado de educación y cultura, que empiezan a presionar para conquistar modificaciones que lleven a una democracia en el interior de las empresas. Si bien en los países socialistas el Estado toma las decisiones económicas, por encima de las empresas, en los países capitalistas han surgido *modelos de representación* de los trabajadores en las decisiones empresariales.



Nota interesante: Democracia industrial

La *democracia industrial* es un modelo que surgió en Europa para evitar que la economía se impulsara exclusivamente por instrucciones de los directivos de las organizaciones y para permitir la inclusión de la voluntad de todas las partes interesadas, especialmente la de los trabajadores.

Con la democracia industrial surgieron los *modelos de representación* de los trabajadores en la administración de las empresas, los cuales pueden ser clasificados en dos tipos: la *representación directa o antisindical* y la *representación sindical*.[30]

30 BARROS, Cássio Mesquita, "Representação dos trabalhadores na empresa", *Revista LTr,* São Paulo, noviembre de 1995, vol. 49, núm. 11, pp. 1298-1300.

1. *Representación directa o antisindical:* es aquella que implica esquemas internos, como *consejos de fábrica* y *comités de empresa*, que tienen facultades que varían desde la simple información hasta la participación efectiva en las decisiones de la empresa. Los tipos principales de *representación directa o antisindical* son:

   a) *Consejos de fábrica* o *comités de empresa:* son grupos de empleados elegidos por votación de los demás colegas, con atribuciones que van desde la información y la opinión hasta la participación en las decisiones de la empresa. Los *consejos de fábrica* (en el caso de industrias) y los *comités de empresa* (en el caso de organizaciones terciarias) tienen miembros electos para periodos de uno o dos años por voto directo de los empleados.

      Según la doctrina francesa, los *consejos de fábrica* y los *comités de empresa* tienen por objeto asegurar la expresión colectiva de los asalariados, que permite la protección permanente de sus intereses, en las decisiones relacionadas con la administración y la evolución económico-financiera de la empresa, con la organización del trabajo y las técnicas de producción.[31]

   b) *Cogestión* o *gestión compartida:* es un término controvertido que no sólo puede significar un estilo organizacional que permite una fuerte participación de los trabajadores en su planteamiento y control, sino también puede representar un estilo organizacional en el cual los empleados y los obreros asumen una posición formal en la dirección de la empresa. Es lo que ocurría en la antes Alemania Occidental, donde las empresas que tienen más de 2 000 empleados son dirigidas conjuntamente por administradores y por representantes de los trabajadores, en *consejos administrativos* que incluyen una cantidad paritaria de ellos. En estos consejos, los accionistas y los empleados tienen igual representación. El *consejo administrativo* elige al presidente y al vicepresidente por mayoría de dos tercios. Si no se alcanzara dicha mayoría, los accionistas tienen el derecho de elegir al presidente de la empresa, mientras que el vicepresidente será elegido por los empleados.

   c) *Autogestión* o *autoadministración:* también es un término controvertido, pues para unos significa que la administración de la organización está a cargo de sus miembros o empleados y para otros se refiere a un modelo de comportamiento democrático participativo, el cual representa una distribución muy amplia del poder en las organizaciones, o sea, la total simetría en el ejercicio del poder. Es raro encontrar ejemplos de *autogestión,* pero los ejemplos más claros ocurren en Croacia, donde el *consejo de administración* es electo por los empleados y rinde cuentas a los trabajadores y no a los accionistas.

2. *Representación sindical en la empresa:* si bien los *modelos de representación directa* operan internamente, los *modelos de representación sindical* implican la participación de sindicatos que están fuera de los muros de la organización. Además de significar la participación de un tercero (la empresa, los empleados y el sindicato) esta participación procede del exterior y suele ser conflictiva, pues no proviene de organismos internos de representación de los trabajadores de la empresa, sino que se deriva de la actuación externa de los sindicatos. La consagración del sindicalismo libre como forma de equilibrio de la sociedad económica capitalista produjo una intensa acción sindical, lo que dio como resultado acuerdos colectivos independientes de la legislación estatal y el establecimiento de la representación sindical dentro de los muros de la empresa. Así, en las empresas donde los sindicatos cuentan con fuerza de persuasión y con un número razonable de afiliados existen comisiones de fábrica, con sistemas de información por medio de carteles o de la distribución regular de impresos, así como con un sistema de control por medio del cual el sindicato evalúa y vigila el desempeño de la empresa en el terreno de las políticas de admisión y despido de personal, de los criterios para la remuneración y la disciplina y, sobre todo, del cumplimiento de las cláusulas de los acuerdos colectivos.

Resumen

Las *relaciones laborales* son el sistema de relaciones entre la organización, sus miembros y los sindicatos que los representan. Las *políticas de relaciones laborales* pueden ser de cuño *paternalista, autocrático, de reciprocidad* o *participativo*, ello implica la corresponsabilidad del sindicato para mantener un clima saludable en la organización. La etapa del *sindicalismo* influye en las *relaciones laborales*. Existen medios de acción sindical que son legítimos y legales, como la *huelga*, así como medios ilícitos de pre-

31 *Révue Droit Social*, junio de 1985, núm. 6, p. 395.

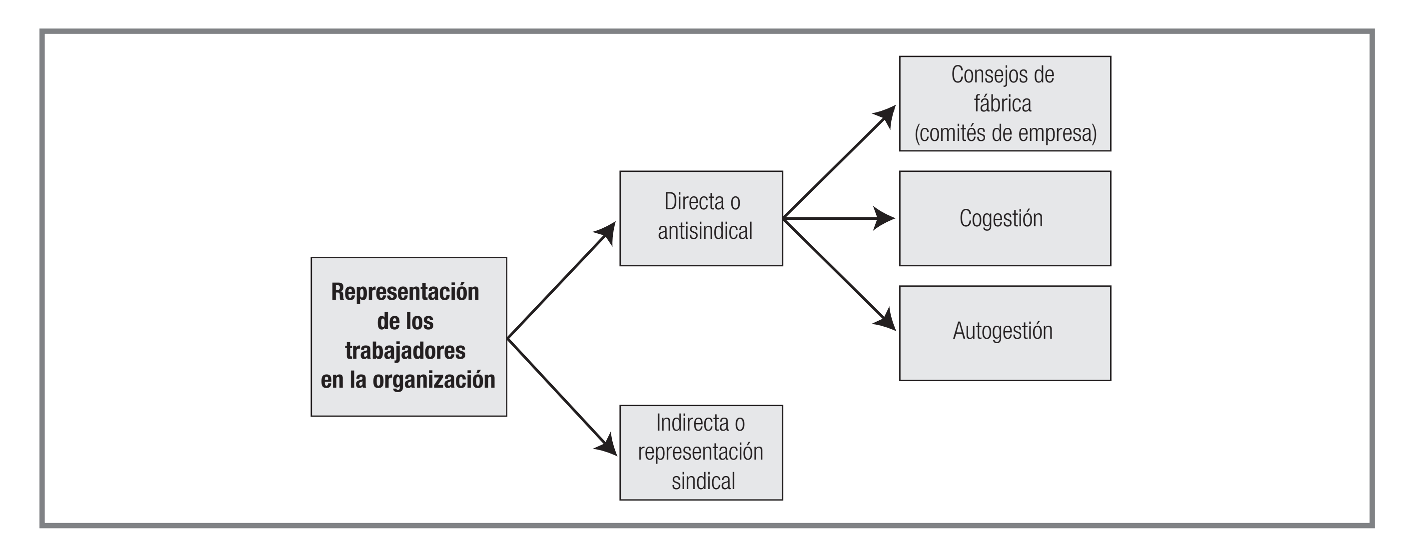


Figura 13.7 *Medios de representación de los trabajadores en la organización.*

Caso

Spring Carrier Gaúcha[32]

Algunas fábricas de Brasil deslumbran al visitante. El punto de coincidencia no es la perfección de los procesos, la reducción de costos, los récords de productividad ni el incremento de la rentabilidad, aun cuando éstos sean los objetivos que persigan y, muchas veces, alcancen. Lo que deslumbra es el hecho de que, en varios aspectos, están adelantadas a su tiempo. Se trata de proyectos visionarios, con todas las oportunidades y riesgos que esto conlleva.

Inaugurada hace más de 30 años, la unidad gaúcha de Spring Carrier, líder en sistemas de aire acondicionado, podría ser una especie de museo de la obsolescencia. Todo en ella parece llevar al pasado: los obreros con sus overoles azules, la maquinaria pesada, la grasa. Sin embargo, nada de eso impide que la fábrica, instalada en Canoas, en Porto Alegre, sea un modelo de modernidad para la compañía estadounidense Carrier, presente en más de 100 países, tiene 40 000 trabajadores y facturó 10 000 millones de dólares en 2000. Sus proyectos para el uso racional de la energía y el agua siguen los preceptos del crecimiento sustentable, una de las grandes tendencias de este siglo. Su estrategia en la utilización de la *web* es uno de los orgullos de Jonatham Ayers, el estadounidense presidente mundial de Carrier.

Desde hace tiempo, Spring Carrier se ocupa enteramente de la formación educacional de los 1 400 trabajadores de la fábrica de Canoas. Hoy, 35% de ellos estudia. Entre los obreros encontramos estudiantes de ingeniería, mecánica, filosofía y administración. Aquellos que se titulan de licenciados reciben un lote de acciones de la compañía. El presidente de Carrier para Lationamérica dice que no pueden ofrecer empleo para toda la vida, pero que sí pueden ofrecer condiciones para que sus trabajadores obtengan un título profesional y sean personas más preparadas. Cuando una persona estudia, no importa qué, significa que quiere avanzar y ello se refleja en su potencial. Por lo cual la empresa debe motivarla.

Después de la entrada que lleva a la línea de montaje de los equipos de aire acondicionado hay un espacio con muros de vidrio: la Sala de Guerra. En ella, los obreros, los gerentes, los ingenieros y los estrategas discuten casi todos los días diversas cuestiones sobre la calidad y la productividad. También hay una especie de tótem multimedia, por medio del cual todo trabajador puede tener acceso a datos relativos al desempeño de Spring. En un año, los equipos de la fábrica de Canoas desarrollaron más de mil proyectos para mejorar la calidad de los procesos, los cuales están respaldados por toda la organización como ejemplo de mejores prácticas. La subsidiaria brasileña es responsable del 15% de las patentes registradas por el grupo en el mundo. El espíritu comunitario muchas veces se manifiesta en pequeñas actitudes. Todos los años, los trabajadores

32 VASSALLO, Cláudia, "O futuro mora aquí", *Exame*, Núm. 734, 21 de febrero de 2001, pp. 35-54.

suspenden la producción un día entero para discutir aspectos relacionados con la calidad. Uno de los gerentes de la fábrica explica que nadie está obligado a asistir y que las personas podrían aprovechar el día para quedarse con sus hijos o ir de compras, pero ese día se ha convertido en un día de fiesta en la empresa y todo el mundo pone gran interés por estar ahí.

Hace un año, la línea de montaje presentaba una paradoja para la empresa que es líder mundial en equipos de aire acondicionado. Los trabajadores laboraban ocho horas al día en un ambiente oscuro, callado, insoportablemente caliente en verano y frío en invierno. Hoy, durante el turno de día, la iluminación de la línea es de luz natural, gracias a la instalación de un techo de policarbonato. Las luminarias eléctricas son inteligentes. Siempre hay luz natural en cantidad suficiente, la artificial se apaga automáticamente. Un sistema de drenaje garantiza el aprovechamiento del agua pluvial. La refrigeración de la fábrica funciona con energía solar. En el proyecto se han invertido cerca de 15 millones de dólares y la empresa debe recuperar este dinero en un plazo de tres años. Tan sólo con los cambios de iluminación, la productividad de los trabajadores aumentó 15% y los costos de energía bajaron medio millón de dólares al año. La fábrica del futuro no tiene que ser como una de película de ciencia ficción. Las grandes innovaciones muchas veces están en las cosas más simples y son válidas para todos los lugares del mundo.

Desde el fordismo y el nacimiento de la línea de montaje en serie, el surgimiento de los programas de calidad y productividad, el avance de las técnicas japonesas, pasando por la digitalización de la producción y por el surgimiento de la sociedad del conocimiento, han sucedido muchos acontecimientos. Pocas fábricas sobrevivirán después de la ruptura del modelo de producción en masa y las transformaciones que traerá el futuro. Es necesario estar preparado desde ahora. Peter Drucker dice que los cambios serán profundos y duraderos. Nosotros apenas estamos empezando a entender lo que todo esto significa.

sión, como la huelga simbólica, la huelga de advertencia, el paro por esmero, el tortugismo, los paros relámpago, etc. En contraparte, existen medios de presión patronal, como el cierre temporal (*lockout*) y la lista negra.

La *representación de los trabajadores* en la organización puede ser *directa* (o antisindical), como en el caso de los consejos de fábrica y los comités de empresa, o *sindical*, cuando los trabajadores están afiliados a sus respectivos sindicatos. Los *conflictos* entre las personas y las organizaciones son generados por las *condiciones antecedentes* (como la diferenciación de actividades, los recursos compartidos y la interdependencia) que, cuando se suman a las condiciones desencadenantes (como la percepción de incompatibilidad de objetivos y de posibilidad de una interferencia) producen el *comportamiento de conflicto*, que exige una *resolución* a fin de *evitar secuelas*. El conflicto puede tener resultados constructivos o destructivos. Los *conflictos laborales* son aquellos que implican a las organizaciones y a los sindicatos que representan a sus empleados. Los *contratos colectivos* o *acuerdos laborales colectivos*, establecidos en las *negociaciones colectivas*, sirven para resolverlos.

Conceptos clave

Acuerdos colectivos

Administración de conflictos

Administración participativa

Arbitraje

Cierre temporal (*lockout*)

Conflicto

Conflicto laboral

Contrato colectivo

Democracia industrial

Formas ilícitas de presión sindical

Grupos de activistas en favor de un movimiento

Huelga

Lista negra

Mediación

Medios de acción patronal

Medios ilícitos de presión

Negociación

Negociación colectiva

Política de relaciones laborales

Política participativa

Representación de los trabajadores

Sindicalismo

Preguntas de análisis

1. Explique la política de las relaciones con los empleados.
2. Defina los movimientos de personal dentro de la organización.
3. Explique las políticas de despidos.
4. Explique la disciplina y las medidas disciplinarias.
5. Defina qué quiere decir una política de relaciones laborales.
6. ¿Cuáles son los cuatro tipos diferentes de políticas de relaciones laborales?
7. Explique la política paternalista.
8. Explique la política autocrática.
9. Explique la política de reciprocidad.
10. Explique la política participativa.
11. ¿Cómo surgió el sindicalismo?
12. ¿Cuáles son los medios de acción sindical?
13. Defina qué es una huelga.
14. ¿Cuáles son los factores objetivos, subjetivos y políticos de una huelga?
15. Explique qué es un grupo de activistas en favor de un movimiento.
16. Comente el derecho a huelga.
17. ¿Cuáles son las formas ilícitas de presión sindical?
18. Explique qué es una huelga simbólica y una huelga de advertencia.
19. ¿Qué es un paro por esmero y qué es el tortugismo?
20. ¿Cuáles son los medios de acción patronal?
21. Explique qué es un cierre temporal y una lista negra.
22. Defina la representación de los trabajadores en la organización.
23. ¿Qué es la representación directa o antisindical? Explique los medios.
24. ¿Qué es la representación sindical en la empresa?
25. ¿Cuáles son los esquemas de la administración participativa?
26. Defina conflicto y las condiciones que predisponen a que ocurra.
27. ¿Cuáles son las condiciones que desencadenan un conflicto y cuáles son sus posibles resultados?
28. Explique la administración del conflicto.
29. Explique el contrato colectivo y la negociación colectiva.

Ejercicio

Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa) se desenvuelve positivamente. Se percibe su crecimiento en años recientes y ha proporcionado un importante aumento de ingresos al personal, oportunidades para el crecimiento profesional de todos los empleados y un ritmo pujante de trabajo. Con el volumen de producción en expansión y las exitosas ventas que exigen plazos cortos de entrega de los productos, la fábrica trabaja a todo vapor y exige horas extras y la dedicación plena de todos. El problema de Mesarisa no está en vender, sino en producir. De ahí, la fuerte presión que el área comercial impone al área de producción, con ello, la vulnerabilidad de la empresa en relación con las reivindicaciones laborales, algunas veces sensatas, como el aumento del salario real o el aumento de la prima por horas extras y la reducción de la jornada semanal de trabajo a 40 horas. Otras reivindicaciones simplemente absurdas, como la comisión de fábrica para permitir la participación de los trabajadores en las decisiones que los afectan directamente, la participación directa del sindicato de los trabajadores en las elecciones de la Comisión interna de prevención de accidentes, la limitación del número de horas extras por mes, la prohibición de la empresa para contratar a personal temporal y el aviso previo de 60 días para un despido. Alberto Oliveira, el gerente de recursos humanos, pensaba que esas reivindicaciones se debían a una situación conflictiva dentro de la empresa, la cual era necesario ubicar, detectar, diagnosticar y resolver antes de que fuera demasiado tarde; es decir, debía ser administrada por la propia empresa antes de que el sindicato se enfoque a su resolución. Alberto tenía que actuar enseguida y sin tardanza. ¿Pero cómo abordar el problema? ¿Cómo involucrar a los directores de la empresa? ¿Cómo elaborar un diagnóstico y un plan de acción? En el fondo, Alberto Oliveira sabía que el mecanismo de resolución del problema estaba dentro de su empresa y que debía manejarse enseguida para evitar que el sindicato interviniera de forma inconveniente.

Parte VI

Subsistema de desarrollo de recursos humanos

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal.

En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo.

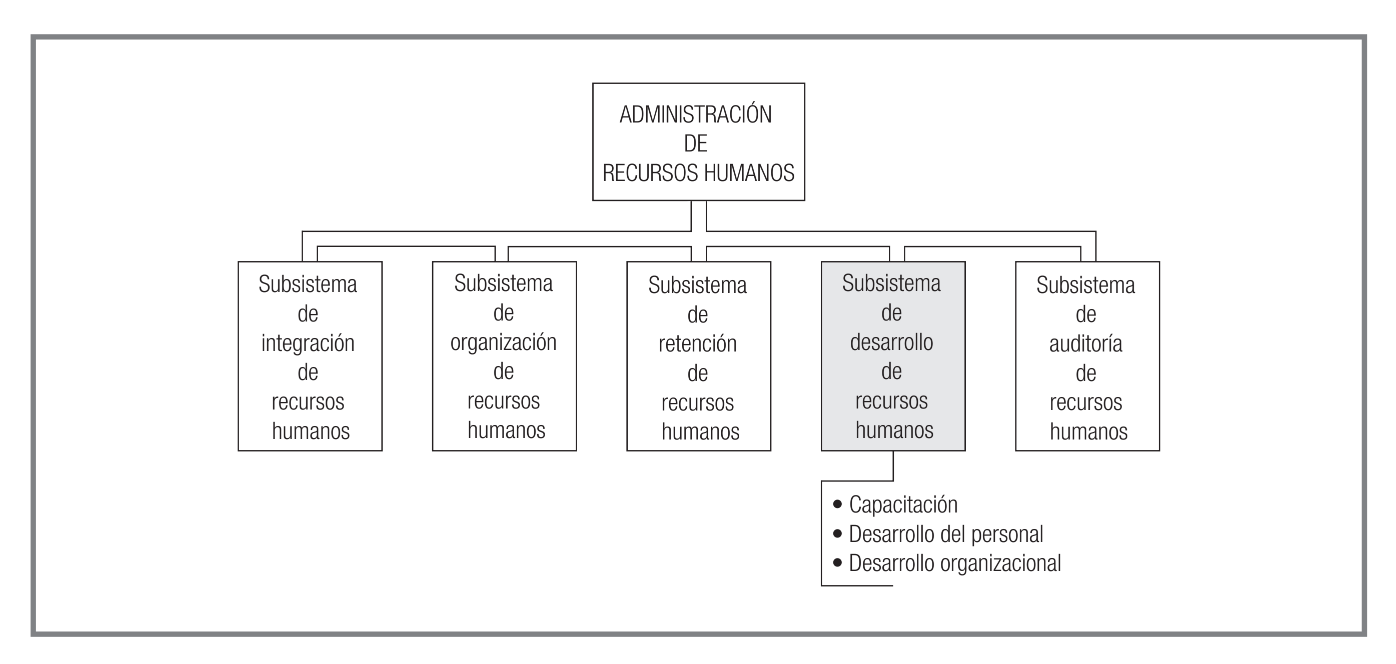


Figura VI.1 *La administración de recursos humanos y sus subsistemas.*

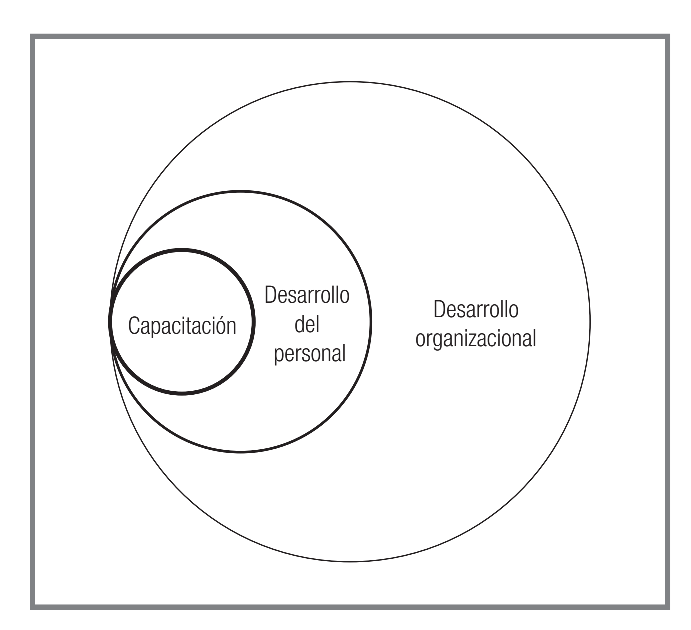


Figura VI.2 *Los estratos de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional.*

La *capacitación*, el *desarrollo del personal* y el *desarrollo organizacional* constituyen tres estratos de diferente extensión en la concepción del desarrollo de los recursos humanos. Esta división se debe al hecho de que los estratos menores, como capacitación y desarrollo del personal (CyD), se basan en la psicología industrial, mientras que los estratos más amplios del desarrollo organizacional (DO) se basan en la psicología organizacional. En otras palabras, los primeros dos estratos se refieren al aprendizaje en el nivel individual, mientras que el estrato más amplio y abarcante se refiere a la forma en que las organizaciones aprenden y se desarrollan.

El aprendizaje será el fundamento de todo lo que veremos en esta cuarta parte, trátese de aprendizaje individual o en equipo o de aprendizaje organizacional. Cómo aprenden las personas y cómo aprenden las organizaciones.

Aprendizaje

La personalidad humana está compuesta por dos factores importantes: el factor hereditario y el factor ambiental (aprendizaje). Por un lado, la información genética con la que nacemos y, por el otro, todo lo que aprendemos e incorporamos del ambiente a esa parte en el transcurso de nuestras vidas. Desde el punto de vista psicológico, el ser humano inicia su vida con determinadas características mentales heredadas (instintos e impulsos biológicos) que son transmitidas genéticamente. Con las experiencias aprendidas, controla o modifica progresivamente estas características a lo largo de la vida, de forma que su personalidad se completa y desarrolla de forma continua y gradual. Los medios con los que satisface sus necesidades primarias (fisiológicas e instintivas) se aprenden, en su mayoría, e incorporan al comportamiento cotidiano. La forma en que un individuo se adapta a sus frustraciones y resuelve sus conflictos generalmente es aprendida. La educación influye de forma particular en los intereses, actitudes, motivaciones y expectativas. Las competencias de las personas y de la organización se construyen a partir del aprendizaje.

Aprendizaje es el proceso mediante el cual las personas adquieren conocimiento de su ambiente y sus relaciones durante el transcurso de su vida. Como resultado de la experiencia ocurren conexiones en el cerebro que permiten a la persona alguna forma de asociación entre los hechos del mundo y su alrededor o entre el hecho y la consecuencia que afecta a la persona o también entre la acción y el hecho. De este modo, el aprendizaje

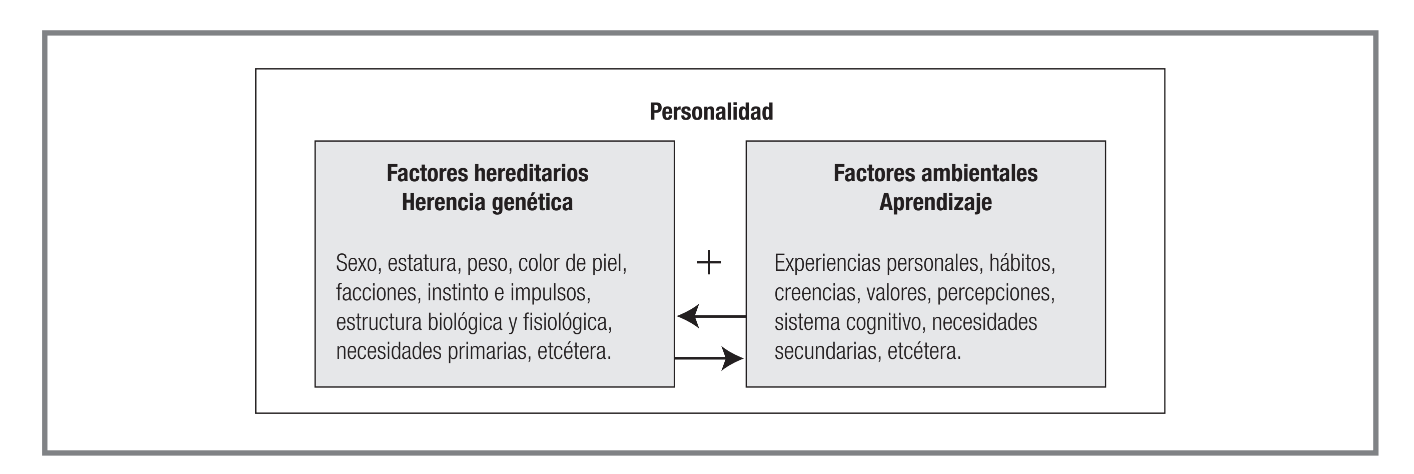


Figura VI.3 *Factores hereditarios y ambientales en la formación de la personalidad humana.*

ocurre cuando se presenta un cambio de conducta de la persona como respuesta a una experiencia anterior. El aprendizaje no es propiedad exclusiva del ser humano, sino que ocurre hasta en los protozoarios y puede abarcar desde respuestas simples, como aversión a estímulos negativos o nocivos, hasta el complicado sistema de comunicación del ser humano.



Nota interesante: El aprendizaje

Aprendizaje significa un cambio o modificación permanente de la conducta en función de la experiencia pasada de cada individuo. Algunos cambios de conducta se pueden observar en las personas a medida que crecen, de la infancia a la madurez. El aprendizaje afecta enormemente la forma de pensar, sentir y actuar de la persona, así como sus creencias, valores y objetivos personales. Todo esto se aprende de la vida en sociedad. A lo largo de toda su existencia, las personas viven en el aprendizaje y en la modificación continua de su conducta. El cambio de conducta representa que se ha incorporado a ella algo aprendido y deseado por las personas. Hablar inglés, nadar, andar en bicicleta, tocar el piano son comportamientos aprendidos que mejoran gradualmente a medida que ocurre la práctica constante y el ejercicio reiterado de lo aprendido. El refuerzo de la práctica y del ejercicio repetido mejora el comportamiento y lo torna más eficaz y eficiente. Si esas actividades no se practicaran todos los días, vendría el olvido; es decir, se cancelaría el aprendizaje. Así, *aprendizaje* es un concepto relacionado con la *práctica*, el *refuerzo*, la *reiteración* y el *olvido*. El refuerzo, por medio del premio (estímulo positivo) o la sanción (estímulo negativo) son importantes en el aprendizaje.

El aprendizaje es un proceso complejo sujeto a la influencia de infinidad de condiciones.

1. *El aprendizaje obedece a la ley del efecto*. La persona tiende a mantener cierta conducta que piensa que le producirá una recompensa o que tendrá algún efecto, y tiende a suspender aquella que no le trae recompensa alguna. Gracias a la ley del efecto, la persona tiende a repetir la conducta que produce resultados o efectos positivos y a eliminarla cuando no corresponde a sus expectativas. Si una conducta no es satisfactoria, la persona seguramente la sustituirá por otra. El premio modifica el aprendizaje y lo refuerza de forma positiva. Un premio obtenido inmediatamente produce un aprendizaje más rápido que un premio con retraso o demorado. Para aprender a mantener un nuevo comportamiento, la persona necesita percibir un premio inmediato y constante.
2. *El aprendizaje obedece a la ley del estímulo*. Los incentivos, estímulos o recompensas son importantes en el aprendizaje. Éstos cuando se repiten tienden a desarrollar patrones estables de conducta, mientras que los estímulos poco frecuentes o raros tienden a responderse con mayor variación. El premio estimula el aprendizaje. Si el premio es grande, el aprendizaje suele ser más rápido y eficaz. Sin embargo, si el premio es pequeño, éste no consigue atraer ni retener la atención de la persona. Para aprender, la persona debe percibir que la nueva conducta será premiada. Por otra parte, es necesario que lo aprendido sea cobrado repetidamente.
3. *El aprendizaje obedece a la ley de la intensidad*. La intensidad de los ejercicios y de las prácticas determina el aprendizaje. Si los ejercicios, entrenamientos y prácticas fueran intensos, el aprendizaje sería más rápido y eficaz. Pero si la intensidad de la práctica fuera poca o si el aprendizaje fuera muy superficial y rápido, la persona no conseguiría retener lo aprendido.
4. *El aprendizaje obedece a la ley de la frecuencia*. La frecuencia de las prácticas y los ejercicios tiende a servir de refuerzo del aprendizaje. La persona tiene que mantener la nueva conducta con el ejercicio frecuente como refuerzo. Si se aprendió algo nunca más se ejercitó o recordó, nuevamente vendrá el olvido. Para que haya retención es necesario que las prácticas y los ejercicios sean frecuentes.
5. *El aprendizaje obedece a la ley de lo reciente*. El espacio de tiempo que transcurre entre el aprendizaje y el desempeño es muy importante. Si las prácticas y los ejercicios no son frecuentes, el aprendizaje cede su lugar al olvido. Para aprender y mantener la nueva conducta, la persona la debe ejercitar con frecuencia y constancia para que lo aprendido sea reciente en relación con el desempeño efectivo.
6. *El aprendizaje obedece a la ley de la descongelación.* Aprender algo nuevo significa olvidar algo viejo. Siempre existe cierta dificultad para desaprenderse u olvidarse de viejos patrones de conducta que deberán ser sustituidos y que entran en conflicto con los nuevos patrones. Se necesitan tres condiciones para que esa sustitución ocurra: *a*) tiempo, *b*) una operación diferente y *c*) un nuevo ambiente. Estas tres consideraciones deben ir ligadas a premios mayores para hacer que la persona desaprenda u olvide cosas viejas y adquiera otras nuevas. Descongelar experiencia y hábitos antiguos significa desapren-

derlos u olvidarlos para sustituirlos por nuevas experiencias y nuevos hábitos.

7. *El aprendizaje obedece a la ley de la complejidad creciente*. El esfuerzo exigido para producir la respuesta afecta el *aprendizaje*. Algunas respuestas son más difíciles y complejas que otras. Si una persona debe aprender tareas complejas, el proceso de aprendizaje debe comenzar por los aspectos más simples, inmediatos y concretos que deben avanzar paulatinamente hacia los aspectos más complejos, mediatos y abstractos. El camino va de la simplicidad a la complejidad, de lo inmediato a lo mediato y de lo concreto a lo abstracto.

El aprendizaje ocurrirá mejor y de forma más efectiva, si se consideran todas estas condiciones: producir un efecto, estimular con premios inmediatos, intensificar las prácticas al hacerlas frecuentes y constantes para garantizar que lo aprendido sea reciente, descongelar viejos paradigmas y patrones de conducta, así como tomar en cuenta la complejidad creciente del material por aprender. Estos aspectos son fundamentales si se pretende cambiar algunas cosas, sea con un programa para modificar la conducta individual o uno de cambio organizacional.

***Nota interesante:* Cómo mejorar el aprendizaje**

1. La persona debe seguir los resultados de su desempeño para poder evaluarlo.
2. La persona aprende mejor cuando se le motiva para hacerlo.
3. El premio y la sanción influyen en el aprendizaje.
4. La distribución de los periodos de aprendizaje deben considerar la fatiga, la monotonía y los periodos adecuados para la asimilación del material aprendido.
5. El ejercicio y la práctica son indispensables para el aprendizaje y la retención de habilidades.
6. El aprendizaje eficiente depende de la utilización de técnicas adecuadas para la enseñanza. Éstas varían de acuerdo con el tipo de material que será aprendido y van desde la presentación verbal hasta las técnicas de adquisición de habilidades motoras.
7. El aprendizaje depende de la aptitud y las habilidades de cada persona.

Evaluación de los procesos de desarrollo del personal

Los procesos de desarrollo del personal pueden ser evaluados conforme al *continuum* descrito en la figura VI.4, que va desde una situación precaria (extremo izquierdo del *continuum*) hasta una situación compleja (extremo derecho).

En el extremo izquierdo de la escala, el desarrollo es casual, porque la capacitación ocurre de forma aleatoria cuando surge una necesidad y sin plan alguno. Es fortuito, porque la capacitación involucra tan sólo algunas cuantas personas de la organización escogidas al azar. Reactivo, porque la capacitación utilizada es únicamente para resolver problemas y carencias que ya existen. Su visión es de corto plazo porque la capacitación sólo busca solucionar los problemas presentes, sin perspectiva alguna de largo plazo o de futuro. Se basa en la imposición, porque la capacitación es atribuida e impuesta a las personas, independientemente de cuál sea su necesidad o aspiración.

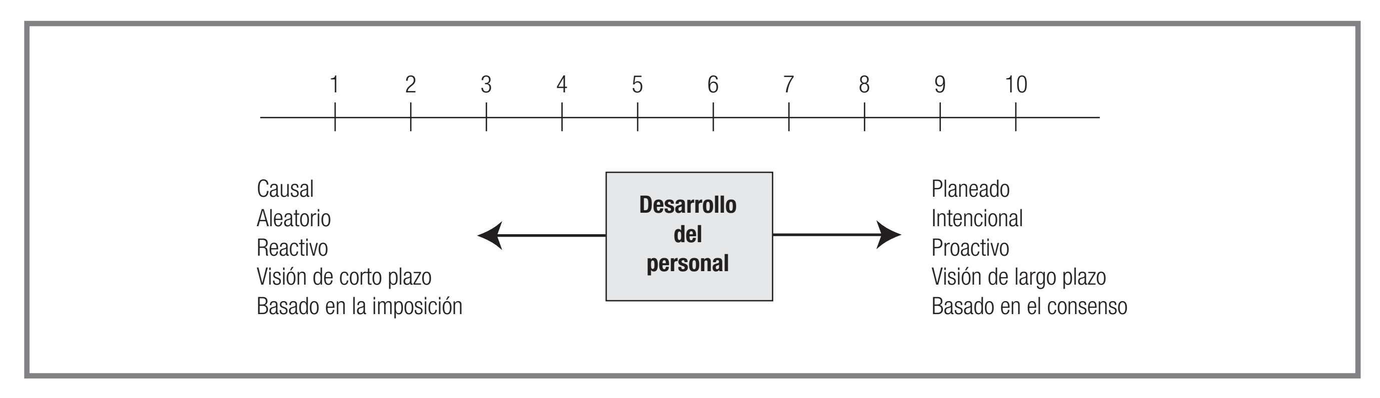


Figura VI.4 Continuum *de situaciones en los procesos de desarrollo del personal.*

En el extremo derecho, el desarrollo es planeado porque la capacitación toma en cuenta la planeación estratégica de la organización, la cual sirve de base en la preparación de las personas para el futuro. Es intencional, porque busca alcanzar objetivos de corto, mediano y largo plazos por medio de cambios en la conducta que impulsen las transformaciones que se le exigen a la organización. Es proactivo, porque está dirigido hacia adelante, hacia el futuro y el destino de la organización y de las personas que trabajan en ella. Su visión es de largo plazo porque se sintoniza con la planeación estratégica y se dirige al logro de cambios definitivos y globales. Se basa en el consenso, porque no es impuesto de la cima para abajo sino con la consulta a las personas y de acuerdo con sus aspiraciones.

14

Capacitación y desarrollo del personal

Lo que verá en este capítulo

- Conceptos y tipos de educación.
- Capacitación: concepto y proceso.
- Ciclo de la capacitación.
- Educación a distancia y educación corporativa.
- Competencias básicas y administración del conocimiento.

Objetivos de aprendizaje

- Presentar los nuevos conceptos de la capacitación y el desarrollo.
- Mostrar cómo se pueden obtener mejores resultados de la capacitación y el desarrollo.
- Presentar las innovaciones de la educación a distancia y la educación corporativa.
- Explicar la expansión de las competencias básicas y la administración del conocimiento.

Caso introductorio

La renovación organizacional de XPTV

Roberto Martín llegó al asombro porque su empresa, la XPTV, pasaba por una intensa renovación organizacional. La dirección había decidido impulsar el crecimiento de la organización con una gran inversión en capacitación y desarrollo. La idea era proporcionar nuevas competencias para que la empresa abriera nuevos negocios y mercados. La estrategia de la empresa ahora sería agresiva y conquistaría mercados y dejaría de ser defensiva y conservadora. Esto significaba una remodelación de la administración de recursos humanos, la cual tendría que dejar de proporcionar las competencias existentes, para ahora promover nuevas competencias. ¿Cómo debería actuar Roberto Martín, el director de recursos humanos?

La palabra *capacitación* tiene muchos significados. Algunos especialistas consideran que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones;[1] otros la interpretan más ampliamente y consideran que la *capacitación* sirve para un debido desempeño del puesto, asimismo extienden el concepto a un nivel intelectual por medio de la educación general.[2] También otros autores se refieren a un área genérica, llamada *desarrollo*, que dividen en *educación y capacitación*: la *capacitación* significa preparar a la persona para el puesto, mientras que el propósito de la *educación* es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.[3] Este capítulo se ubicará dentro de este último planteamiento.

Conceptos y tipos de educación

El ser humano, desde que nace hasta que muere, vive en constante interacción con su ambiente, que consiste en la recepción y ejercicio de influencias en sus relaciones con él. La *educación* se refiere a todo aquello que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia, cuyo sentido se adapta a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados. Así, el ser humano recibe esas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones, además de que se enriquece o modifica su conducta dentro de sus propios patrones personales.

La *educación* puede ser institucionalizada y ejercida de modo organizado y sistemático, como en las escuelas y las iglesias, lo cual obedece a un plan preestablecido, pero también se puede desarrollar de modo difuso, desorganizado y asistemático, como en el hogar y en los grupos sociales a los que pertenece el individuo, sin obedecer a ningún plan preestablecido. La *educación* es la preparación para la vida y por la vida. Se puede hablar de varios tipos de *educación: social, religiosa, cultural, política, moral, profesional,* etc. El tipo de *educación* que nos interesa en este capítulo es la *educación profesional.*

- La *educación profesional* es la *educación*, institucionalizada o no, que busca preparar al hombre para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente distintas:
  - *Formación profesional:* es la educación *profesional*, institucionalizada o no, que prepara a la persona para una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, sus miras son a largo plazo, buscan calificar a la persona para una futura profesión. Las escuelas pueden ofrecer la formación profesional (como en el caso de los cursos de 1o., 2o. y 3er. grado) y también las propias organizaciones.
  - *Desarrollo profesional:* es la *educación profesional* que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión. La educación profesional busca ampliar, desarrollar y perfeccionar a la persona para su crecimiento profesional en determinada especialidad dentro de la organización o para que se vuelva más eficiente y productiva en su puesto. Sus objetivos son menos amplios que los de la formación, están ubicados en el mediano plazo y buscan proporcionar conocimientos que trasciendan a los que exige el puesto actual, al prepararla así para asumir funciones más complejas. Se imparte en las organizaciones o en empresas especializadas en desarrollo de personal.

1 YODER, Dale, *Personnel management and industrial relation*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1956, cap. 9.

2 WAITE, William W., *Personnel administration*, Ronald Press, Nueva York, 1952, pp. 219-240.

3 WHITEHILL Jr., Arthur M., *Personnel relations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1955, pp. 121-151.

– *Capacitación:* es la *educación profesional* para la adaptación de la persona a un puesto o función. Sus *objetivos* están ubicados en el corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto, preparándole adecuadamente para él. Se imparte en las empresas o en organizaciones especializadas en *capacitación*. En las empresas, la capacitación generalmente es delegada al jefe superior inmediato de la persona que ocupa un puesto. Obedece a un programa preestablecido, aplicado mediante una acción sistemática que busca adaptar al hombre al trabajo. Se puede aplicar a todos los niveles o divisiones de la empresa.[4]

Capacitación

La *capacitación* es el *proceso educativo de corto plazo,* aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La *capacitación* entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, sea compleja o simple, involucra estos tres aspectos. Dentro de una concepción más limitada, Flippo explica que la "capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo".[5] McGehee subraya que "*capacitación* significa educación especializada. Comprende todas las actividades, que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales".[6] Según el National Industrial Conference Board de Estados Unidos, la finalidad de la *capacitación* es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización.

4 CAMPBELL, J.P., "Personnel training and development", *Annual Review of Psychology*, 1971, vol. 22, núm. 1, pp. 565-602.

5 FLIPPO, Edwin B., *Princípios de administração de pessoal*, São Paulo, Atlas, 1970, p. 236.

6 McGEHEE, W. y P.W. THAYER, *Training in business and industry*, Nueva York, Wiley Interscience, 1961.



***Nota interesante:* La capacitación es una inversión y no un gasto**

Algunos autores van más allá, como Hoyler[7] que considera que la *capacitación* es una "inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos. En otras palabras, en un sentido más amplio, la *capacitación* es un esfuerzo dirigido hacia el equipo con el objeto de facilitar que éste alcance, de la forma más económica posible, los objetivos de la empresa". En este sentido, la *capacitación* no es un *gasto*, sino una *inversión* que produce a la organización un rendimiento que verdaderamente vale la pena.

Contenido de la capacitación

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

1. *Transmisión de información:* el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.
2. *Desarrollo de habilidades:* sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.
3. *Desarrollo o modificación de actitudes:* se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.

7 HOYLER, S., *Manual de relações industriais*, São Paulo, Pioneira, 1970.

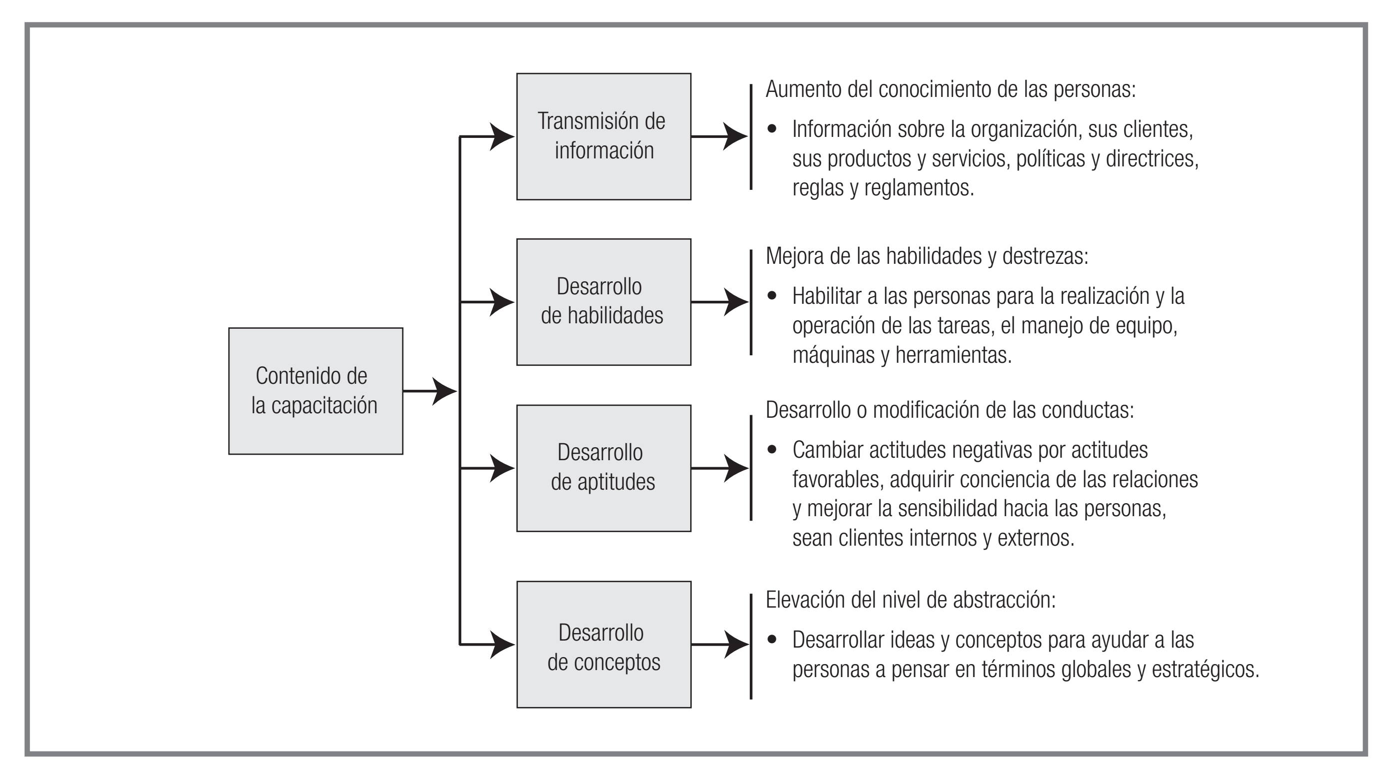


Figura 14.1 *Los tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación.*[8]

4. *Desarrollo de conceptos*: la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Nota interesante: **Ver el bosque y no cada árbol**

Estos cuatro tipos de *contenido de la capacitación* se pueden utilizar de forma aislada o conjunta. Por ejemplo, en algunos programas de capacitación de vendedores se incluye la *transmisión de información* (sobre la empresa, los productos, los clientes, el mercado, etc.), el *desarrollo de habilidades* (colocación de pedidos, cálculo de precios, etc.), el *desarrollo de actitudes* (cómo tratar al cliente, cómo comportarse, cómo realizar el proceso de venta, cómo argumentar y manejar las negativas del cliente, etc.) y el *desarrollo de conceptos* (relacionados con la filosofía de la empresa y la ética profesional)

8 CHIAVENATO, Idalberto, *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos nas organizações*, Río de Janeiro, Campus, 1999, p. 295.

Objetivos de la capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

La capacitación como una responsabilidad de línea y una función de *staff*

La *capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff*. Desde el punto de vista de la administración, la *capacitación* es una responsabilidad administrativa. En otras palabras, "las actividades de la *capacitación* descansan en una política que reconoce el entrenamiento como responsabilidad de cada administrador y super-

visor, los cuales deben recibir asesoría especializada a fin de afrontar esa responsabilidad. Para desarrollar esta política, se pueden proporcionar entrenadores de *staff* y divisiones de capacitación especializadas".[9] En un sentido más amplio, el *concepto de capacitación* está implícito en la tarea administrativa de todos los niveles. Trátese de la demostración de un procedimiento nuevo, paso a paso, o de la explicación de una operación tradicional, el supervisor o el gerente deben explicar, enseñar, dar seguimiento y comunicar.[10]

De vuelta al caso introductorio

La renovación organizacional de XPTV

La primera medida que tomó Roberto Martín, el director de recursos humanos de XPTV, fue involucrar a todos los ejecutivos de la empresa. Su idea era funcionar como un consultor interno. Quería que ellos le informaran cuáles competencias se deberían agregar a la organización para que ésta pudiera expandirse con nuevos negocios. ¿Cómo podría usted ayudar a Roberto?

Ciclo de la capacitación

La *capacitación* es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el *aprendizaje*, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El *aprendizaje* es un cambio de conducta que se presenta cotidianamente y en todos los individuos. La *capacitación* debe tratar de orientar esas *experiencias de aprendizaje* en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa. Así, la *capacitación* cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar como un proceso continuo, cuyo *ciclo* se renueva cada vez que se repite.

El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:[11]

1. *Insumos* (entradas o *inputs*), como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etcétera.
2. *Proceso u operación* (*throughputs*), como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programa de capacitación, entre otros.

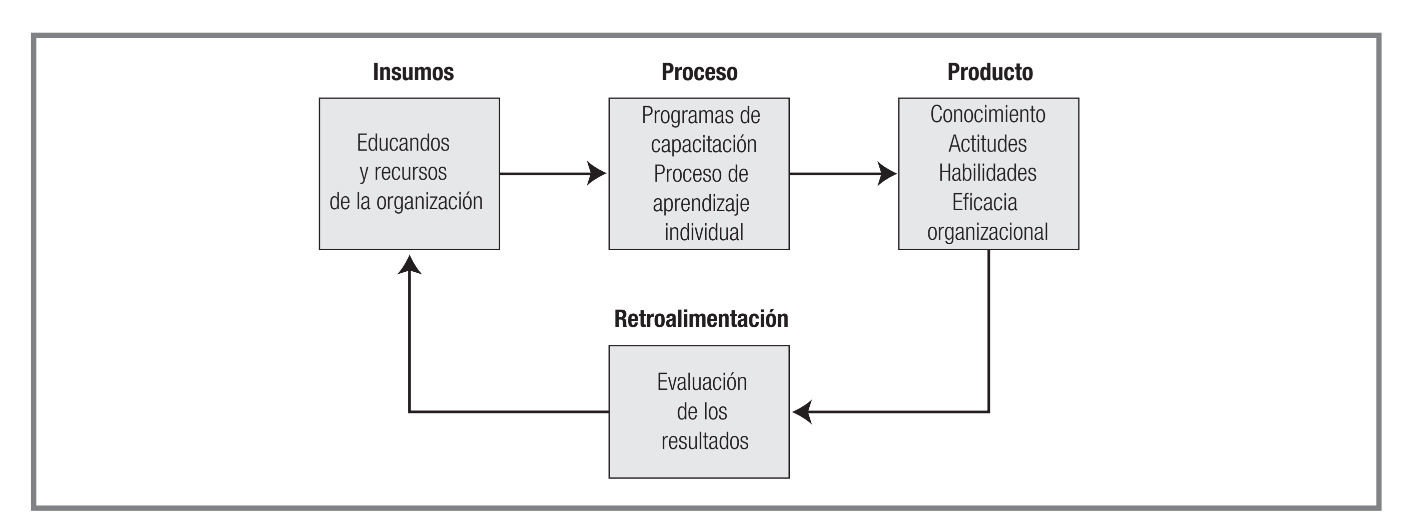


Figura 14.2 *La capacitación como sistema.*

9 YODER, Dale, *Administração de pessoal e relações industriais*, São Paulo, Mestre Jou, 1969, pp. 460-461.

10 PROCTOR, J. y W. THORNTON, *Training: handbook for managers*, Nueva York, American Management Association, 1961.

11 HINRICHS, John R., "Personnel training", en DUNNETTE, Marvin D. (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, Rand McNally College, 1976, p. 834.

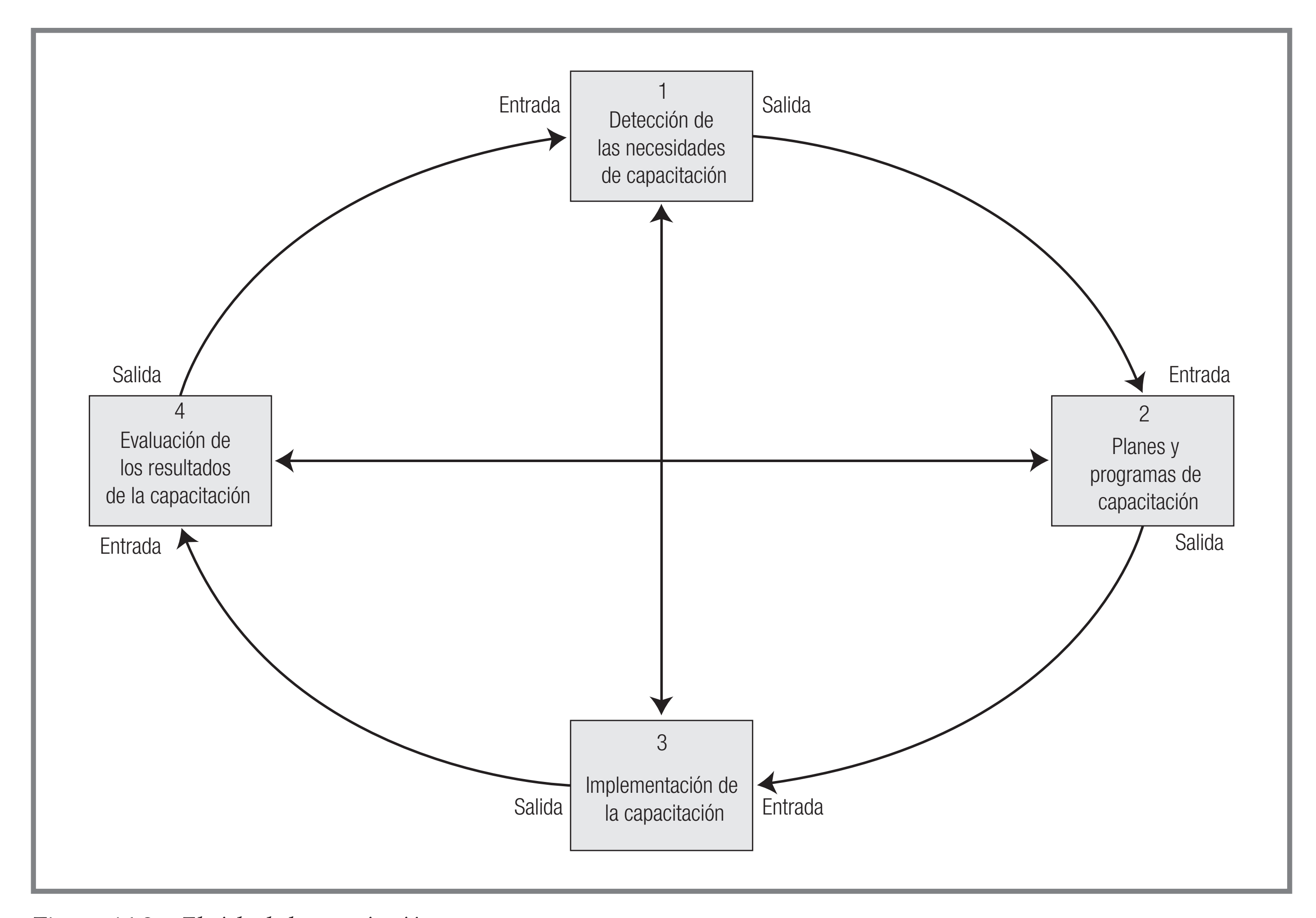


Figura 14.3 *El ciclo de la capacitación.*

3. *Productos* (salidas u *outputs*), como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, entre otros.
4. *Retroalimentación* (*feedback*), como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.

En términos amplios, la *capacitación* implica un *proceso* de *cuatro etapas*, a saber:

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
2. Programa de capacitación para atender las necesidades.
3. Implementación y realización del programa de capacitación.
4. Evaluación de los resultados.

La figura 14.4 representa las cuatro etapas que forman el proceso de capacitación.

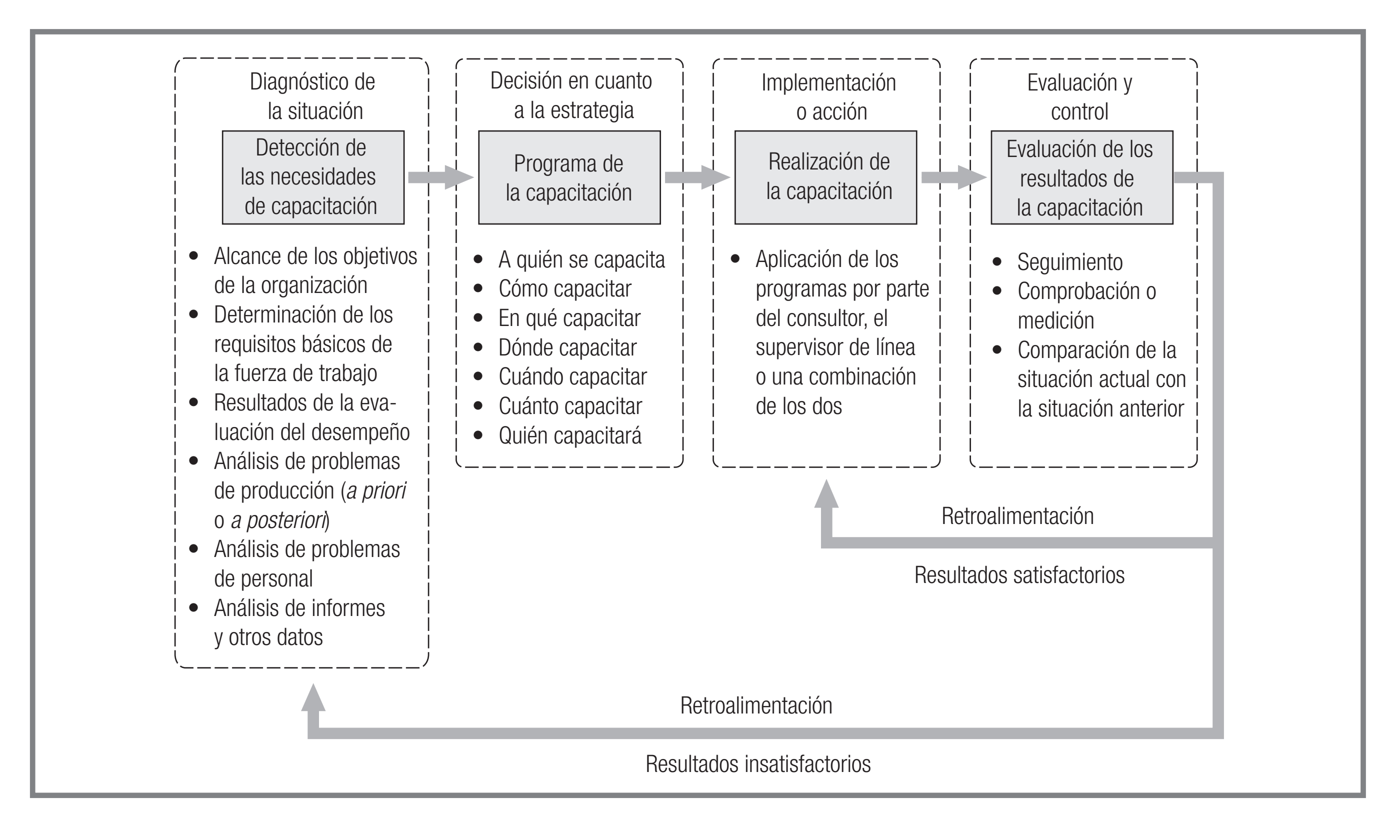


Figura 14.4 *Proceso de capacitación.*



Recuerde: **La capacitación como una responsabilidad de línea y una función de *staff***

La *capacitación*, como una *responsabilidad de línea y una función de staff*, adopta una gran variedad de configuraciones en las organizaciones, desde un modelo centralizado en el departamento de *staff* hasta uno descentralizado en los departamentos de línea. Estas dos situaciones se entienden como los extremos de un *continuo*, como muestra la figura 14.5. Es evidente que los extremos no son satisfactorios y, para que realmente haya *una responsabilidad de línea y una función de staff en la capacitación*, la situación deseada correspondería al modelo equilibrado, donde el departamento de línea asume la responsabilidad de la capacitación y recibe la asesoría especializada del departamento de *staff* en cuanto a la forma de hacer una detección de las necesidades y de llevar a cabo un diagnóstico de la capacitación y del programa de ésta.

A continuación veremos cada una de las *etapas de la capacitación.*

Detección de las necesidades de capacitación

Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres *niveles de análisis*:[12]

1. Nivel de análisis de toda la organización: el *sistema organizacional.*
2. Nivel de análisis de los recursos humanos: el *sistema de capacitación.*
3. Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el *sistema de adquisición de habilidades.*

12 *Ibidem*, pp. 834-848.

Modelo	DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN (Función de asesoría)	DEPARTAMENTO DONDE SE UBICA EL EMPLEADO (Responsabilidad de línea)
Excesivamente centralizado	• Detección de las necesidades • Programa • Implementación • Evaluación de los resultados	• Ninguna responsabilidad de línea
Centralizado	• Detección de las necesidades • Programa • Evaluación de los resultados	• Implementación
Equilibrado	• Detección de las necesidades • Programa	• Implementación • Evaluación de los resultados
Descentralizado	• Detección de las necesidades	• Programa • Implementación • Evaluación de los resultados
Excesivamente descentralizado	• Ninguna función de *staff*	• Detección de las necesidades • Programa • Implementación • Evaluación de los resultados

Figura 14.5 *El proceso de capacitación como función de staff (asesoría) y responsabilidad de línea.*

Nivel de análisis	Sistema implicado	Información básica
Análisis organizacional	Sistema organizacional	Objetivos de la organización y filosofía de la capacitación
Análisis de los recursos humanos	Sistema de capacitación	Análisis de la fuerza de trabajo (análisis de las personas)
Análisis de operaciones y tareas	Sistema de adquisición de habilidades	Análisis de las habilidades, experiencias, actitudes, conductas y características personales exigidos por los puestos (análisis de puestos)

Figura 14.6 *Los tres niveles de análisis para la detección de las necesidades de capacitación.*

1. Análisis organizacional: el sistema organizacional

Los *objetivos de largo plazo de la organización* son importantes para desarrollar una perspectiva de la *filosofía de la capacitación*.

El *análisis organizacional* no sólo se refiere al estudio de toda la empresa (su misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para poder alcanzar los objetivos), sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. Este análisis ayuda a responder la interrogante que plantea lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la empresa.

El *análisis organizacional* "determina la importancia que se dará a la capacitación".[13] En este sentido, el *análisis organizacional* debe verificar todos los factores (como planes, fuerza de trabajo, eficiencia organizacional, clima organizacional) que pueden evaluar los costos involucrados y los beneficios esperados de la *capacitación* en comparación con otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos de la organización, para así poder determinar la política global relativa a la *capacitación*.

En el nivel *organizacional* se presenta una dificultad no sólo para *identificar las necesidades de capacitación*, sino también para definir los objetivos de ésta. A partir de la premisa de que la *capacitación* es una respuesta estructurada a una necesidad de conocimientos, habilidades o competencias, el éxito del programa dependerá siempre de la forma en que se haya identificado la necesidad que debe ser satisfecha. Como es un sistema abierto, el *sistema de capacitación* no está aislado del contexto organizacional que lo envuelve ni de los objetivos empresariales que definen su dirección. Así, los objetivos de la capacitación deben estar íntimamente ligados a las necesidades de la organización. La capacitación interactúa profundamente con la cultura organizacional.



Nota interesante: Adecuación y flexibilidad

Por lo tanto, la *capacitación* está hecha a la medida, de acuerdo con las necesidades de la organización. Conforme la organización crece, sus necesidades cambian y, por consiguiente, la *capacitación* tendrá que atender a las nuevas necesidades. De este modo, es necesario hacer detecciones periódicas de las necesidades de capacitación, así como determinarlas e investigarlas para que a partir de ellas se establezcan los programas adecuados para satisfacerlas convenientemente.

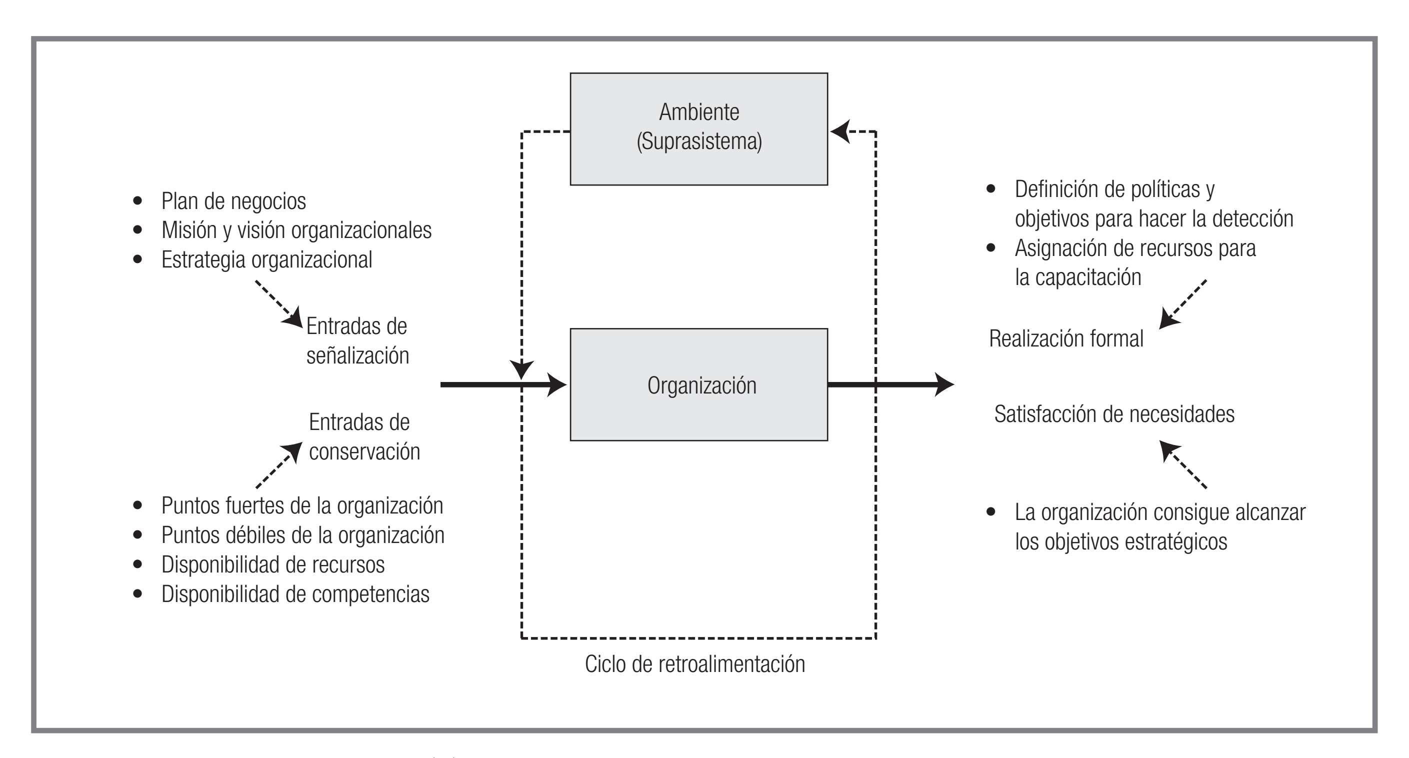


Figura 14.7 *Sistema organizacional de capacitación.*

---

13 McGEHEE, W. y P.W. THAYER, *Training in business and industry*, Nueva York, Wiley Interscience, 1961.

2. Análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación

El análisis de los recursos humanos procura constatar si éstos son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización.

Se trata de un *análisis de la fuerza de trabajo*; es decir, el funcionamiento de la organización presupone que los empleados cuentan con las habilidades, los conocimientos y las actitudes que desea la organización.

***Nota interesante:* El análisis de los recursos humanos**

Pontual[14] recomienda que el análisis de los recursos humanos se sustente en el estudio de los aspectos siguientes:

1. Número de empleados en la clasificación de los puestos.
2. Número de empleados necesarios en la clasificación de los puestos.
3. Edad de cada empleado en la clasificación de los puestos.
4. Nivel de preparación requerido por el trabajo de cada empleado.
5. Nivel de conocimiento requerido por el trabajo de cada empleado.
6. Actitud de cada empleado en relación con el trabajo y la empresa.
7. Nivel de desempeño, cuantitativo y cualitativo, de cada empleado.
8. Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos.
9. Potencial del reclutamiento interno.
10. Potencial del reclutamiento externo.
11. Tiempo de capacitación necesario para la mano de obra reclutada.
12. Tiempo de capacitación para los nuevos.
13. Índice de ausentismo.
14. Índice de rotación de personal.
15. Deserción del puesto.

Pontual subraya que "estos aspectos, cuando se analizan continuamente, permiten evaluar las lagunas presentes y las previstas para dentro de ciertos plazos, en función de supuestos laborales, legales, económicos y de los planes de expansión de la propia empresa".[15]

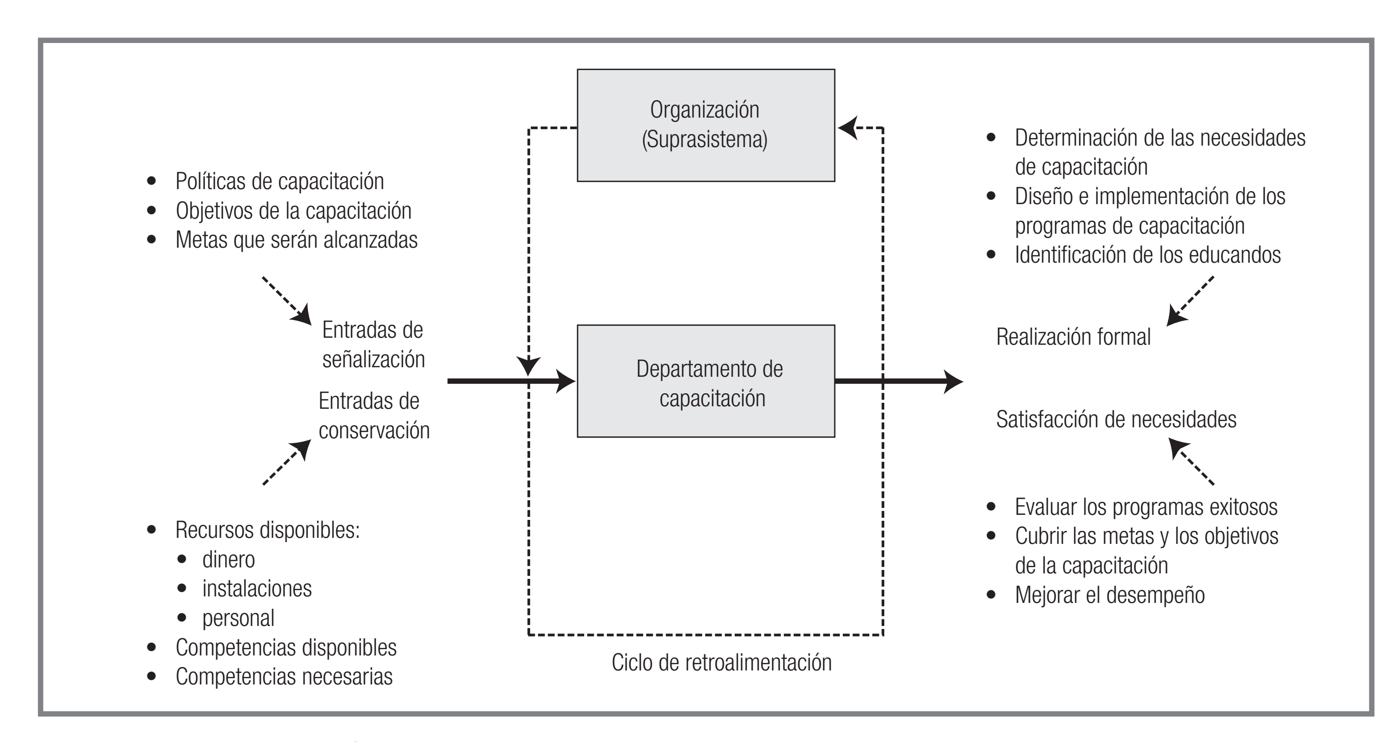


Figura 14.8 *Sistema específico de capacitación.*

14 PONTUAL, Marcos, "Treinamento", en HOYLER, S. (ed.), *Manual de relações industriais*, São Paulo, Pioneira, 1970, p. 158.

15 *Ibidem*, pp. 158-159.

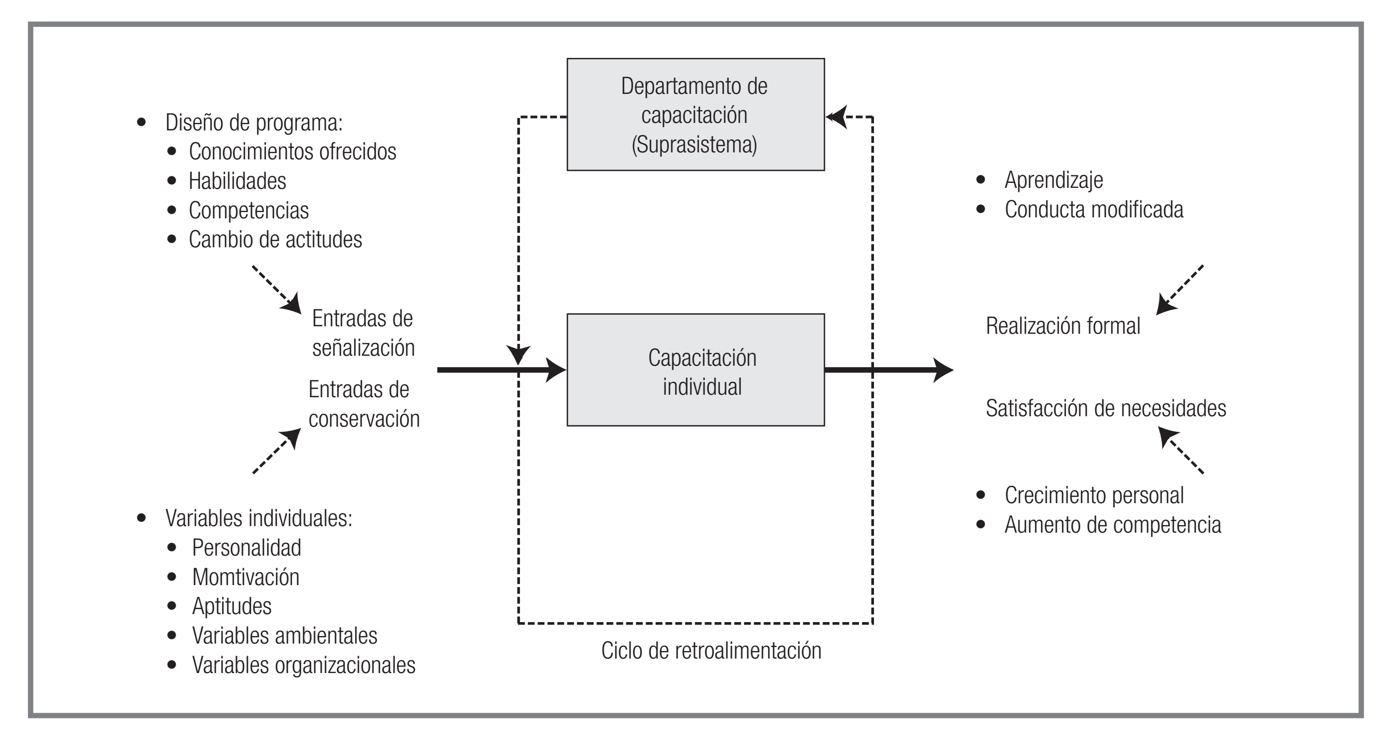


Figura 14.9 *Sistema de adquisición de habilidades y competencias.*

3. Análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades

Es el nivel de enfoque más restringido para realizar la detección *de las necesidades de capacitación*; es decir, *el análisis se efectúa a nivel de puesto* y se sustenta en los requisitos que éste exige a su ocupante. Más allá de la organización y de las personas, la *capacitación* también debe considerar los puestos para los cuales las personas deben ser capacitadas. El análisis de puestos y la especificación de puestos sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos.

 ***Nota interesante:* Análisis de las operaciones**

El análisis de las operaciones consiste en determinar cuáles tipos de conductas deben observar los empleados para desempeñar eficazmente las funciones de sus puestos. Por lo general, el *análisis de las operaciones* se basa en los datos siguientes respecto a una tarea o un conjunto de tareas.[16]

1. Estándares de desempeño de la tarea o el puesto.
2. Identificación de las tareas que constituyen el puesto.
3. Forma de realización de cada tarea para cumplir con los estándares de desempeño.
4. Habilidades, conocimientos y actitudes básicos para el desempeño de cada tarea.

El análisis de las operaciones o análisis ocupacional es un proceso que consiste en descomponer el puesto en sus partes integrantes, lo cual permite constatar las habilidades, los conocimientos y las características personales o las responsabilidades que se exigen del individuo para desempeñar sus funciones. En otras palabras, una necesidad de capacitación a nivel del puesto es una discrepancia entre los requisitos que exige el puesto y las habilidades que el ocupante del mismo tiene actualmente, como muestra la figura 14.10.

El *análisis de las operaciones* permite preparar la capacitación para cada puesto, de forma aislada, a efecto de que el ocupante adquiera las habilidades necesarias para desempeñarlo.

En cualquiera de los *niveles* que hemos analizado (*nivel organizacional, nivel de los recursos humanos o nivel de las tareas y operaciones*), las necesidades investigadas deben ser establecidas por orden de prioridad o de urgencia para su satisfacción y solución.

16 McGEHEE, W. y P. W. Thayer, *op. cit*., pp. 63-64.

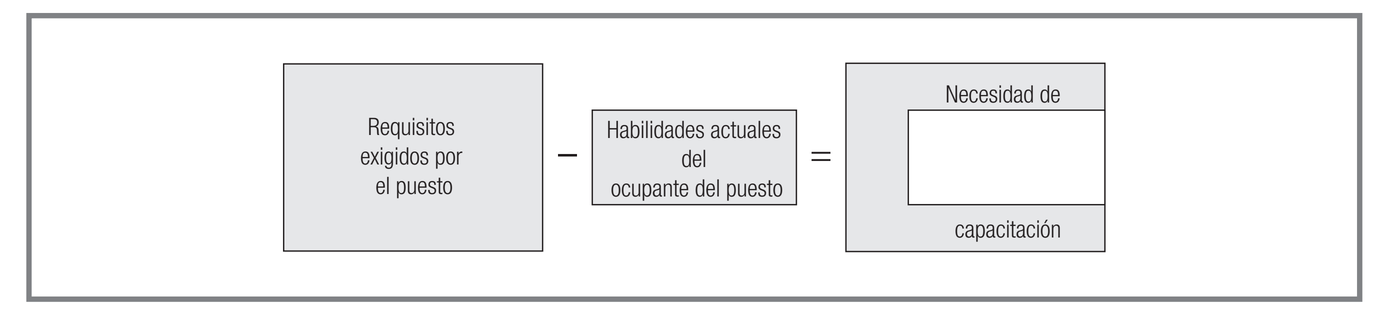


Figura 14.10 *Concepto de necesidad de capacitación a nivel del puesto.*

4. Medios para hacer una detección de las necesidades de capacitación

La detección de las necesidades de capacitación es una forma de *diagnóstico* que requiere sustentarse en información relevante. Gran parte de esta información se debe agrupar sistemáticamente, mientras que otra parte está disponible a manos de los administradores de línea. *La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff*; es decir, el administrador de línea es el responsable de la percepción de los problemas que provoca la falta de *capacitación*. Es el responsable de las decisiones relativas a la capacitación, utilice o no los servicios de asesoría que prestan los especialistas en *capacitación.* Los medios principales empleados para *hacer la detección de las necesidades de capacitación* son:[17]

1. *Evaluación del desempeño:* ésta permite identificar a aquellos empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.
2. *Observación:* constatar dónde hay evidencia de un trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal elevada, etcétera.
3. *Cuestionarios:* investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control que contengan la evidencia de las necesidades de capacitación.
4. *Solicitud de supervisores y gerentes:* cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.
5. *Entrevistas con supervisores y gerentes:* los contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a problemas que se pueden resolver por medio de la capacitación, surgen por medio de entrevistas con los responsables de las diversas áreas.
6. *Reuniones interdepartamentales:* discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
7. *Examen de empleados:* entre otros se encuentran los resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.
8. *Reorganización del trabajo:* siempre que las rutinas de trabajo sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.
9. *Entrevista de salida:* cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que varias deficiencias de la organización, que se podrían corregir, salten a la vista.
10. *Análisis de puestos y especificación de puestos:* proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.
11. *Informes periódicos* de la empresa o de producción, que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.

Además de los *medios* antes mencionados, existen algunos *indicadores de necesidades de capacitación*, los cuales sirven para señalar hechos que provocarán futuros

17 CARELLI, Antonio, *Seleção, treinamento e integração do empregado na empresa,* MTPS, DNSHT, INPS, Fundacentro, PNVT, META IV, 1973, pp. 20-21.

requerimientos de capacitación (*indicadores a priori*) o problemas que se desprenden de necesidades existentes (*indicadores a posteriori*).

1. Indicadores *a priori*: son hechos que, si acontecieran, crearían *necesidades futuras de capacitación* fácilmente previsibles. Estos indicadores son:

   a) Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.

   b) Reducción del número de empleados.

   c) Cambio de métodos y procesos de trabajo.

   d) Sustituciones o movimientos de personal.

   e) Faltas, licencias y vacaciones del personal.

   f) Expansión de los servicios.

   g) Cambios en los programas de trabajo o de producción.

   h) Modernización de la maquinaria o el equipo.

   i) Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

2. Indicadores *a posteriori*: son los problemas provocados por *necesidades de capacitación que no se han atendido,* que se relacionan con la *producción* o con el *personal,* además de que sirven como diagnóstico para la capacitación:

   a) *Problemas de producción,* como:

   i) Calidad inadecuada de la producción.

   ii) Baja productividad.

   iii) Averías frecuentes en el equipo y las instalaciones.

   iv) Comunicación deficiente.

   v) Demasiado tiempo para el aprendizaje y la integración al puesto.

   vi) Gastos excesivos para el mantenimiento de las máquinas y los equipos.

   vii) Exceso de errores y desperdicios.

   viii) Elevado número de accidentes.

   ix) Poca versatilidad de los empleados.

   x) Mal aprovechamiento del espacio disponible, entre otros.

   b) *Problemas de personal,* como:

   i) Relaciones deficientes entre el personal.

   ii) Número excesivo de quejas.

   iii) Poco o nulo interés por el trabajo.

   iv) Falta de cooperación.

   v) Número excesivo de faltas y reemplazos.

   vi) Dificultad para obtener buenos elementos.

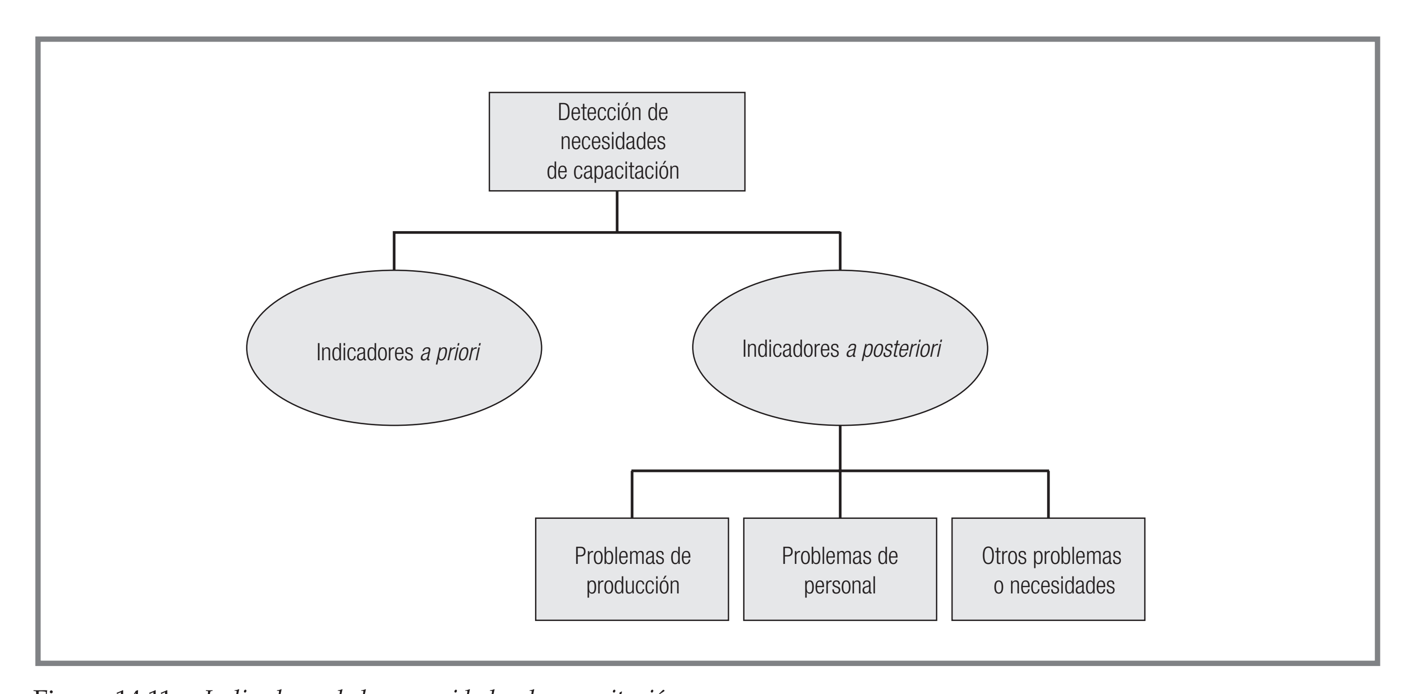


Figura 14.11 *Indicadores de las necesidades de capacitación.*

vii) Tendencia a atribuir las fallas a otros.
viii) Errores al acatar las órdenes, etcétera.



***Nota interesante:* La capacitación como estrategia de intervención**

Es importante que cada organización sepa dirigir sus decisiones a efecto de mejorar su desempeño. El éxito de la capacitación no se mide tan sólo porque las personas mejoran sus competencias individuales, sino también porque éstas empiezan a contribuir positivamente al desempeño de la organización. La ISO 10015 utiliza el conocido *ciclo de Deming* y define la capacitación como un proceso de cuatro etapas: analizar, planear, hacer y evaluar. Cada etapa está conectada a la siguiente con una entrada. En realidad, sólo cambian las palabras:

- Analizar = diagnosticar las necesidades de capacitación.
- Planear = programar la capacitación.
- Hacer = implementar el programa de capacitación.
- Evaluar = medir los resultados del programa de capacitación.

Programa de capacitación

Una vez efectuado el *diagnóstico de la capacitación*, se sigue con la *terapéutica*, es decir, la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las *necesidades* señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez efectuada la *detección y determinadas las necesidades de capacitación*, se pasa a preparar su programa.

El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes que deben ser identificados durante la *detección*:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue determinada en primer lugar?
3. ¿Ocurre en otra área o división?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
7. ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?
9. ¿La necesidad es permanente o temporal?
10. ¿Cuántas personas y cuántos servicios serán atendidos?
11. ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
12. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
13. ¿Quién realizará la capacitación?

La *detección de las necesidades de capacitación* debe proporcionar la información siguiente para poder trazar el *programa de la capacitación*:

- ¿QUÉ se debe enseñar?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO se debe enseñar?
- ¿DÓNDE se debe enseñar?
- ¿CÓMO se debe enseñar?
- ¿QUIÉN lo debe enseñar?

Desglosando lo anterior:

1. Planeación de la capacitación

El *programa de capacitación* requiere de un plan que incluya los puntos siguientes:[18]

1. Atender una necesidad específica para cada ocasión.
2. Definición clara del objetivo de la capacitación.
3. División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
4. Determinación del contenido de la capacitación.
5. Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, entre otros.
7. Definición de la población meta, es decir, las personas que serán capacitadas:
   a) Número de personas.
   b) Tiempo disponible.

---

18 HINRICHS, John R., *op. cit.*, p. 848.

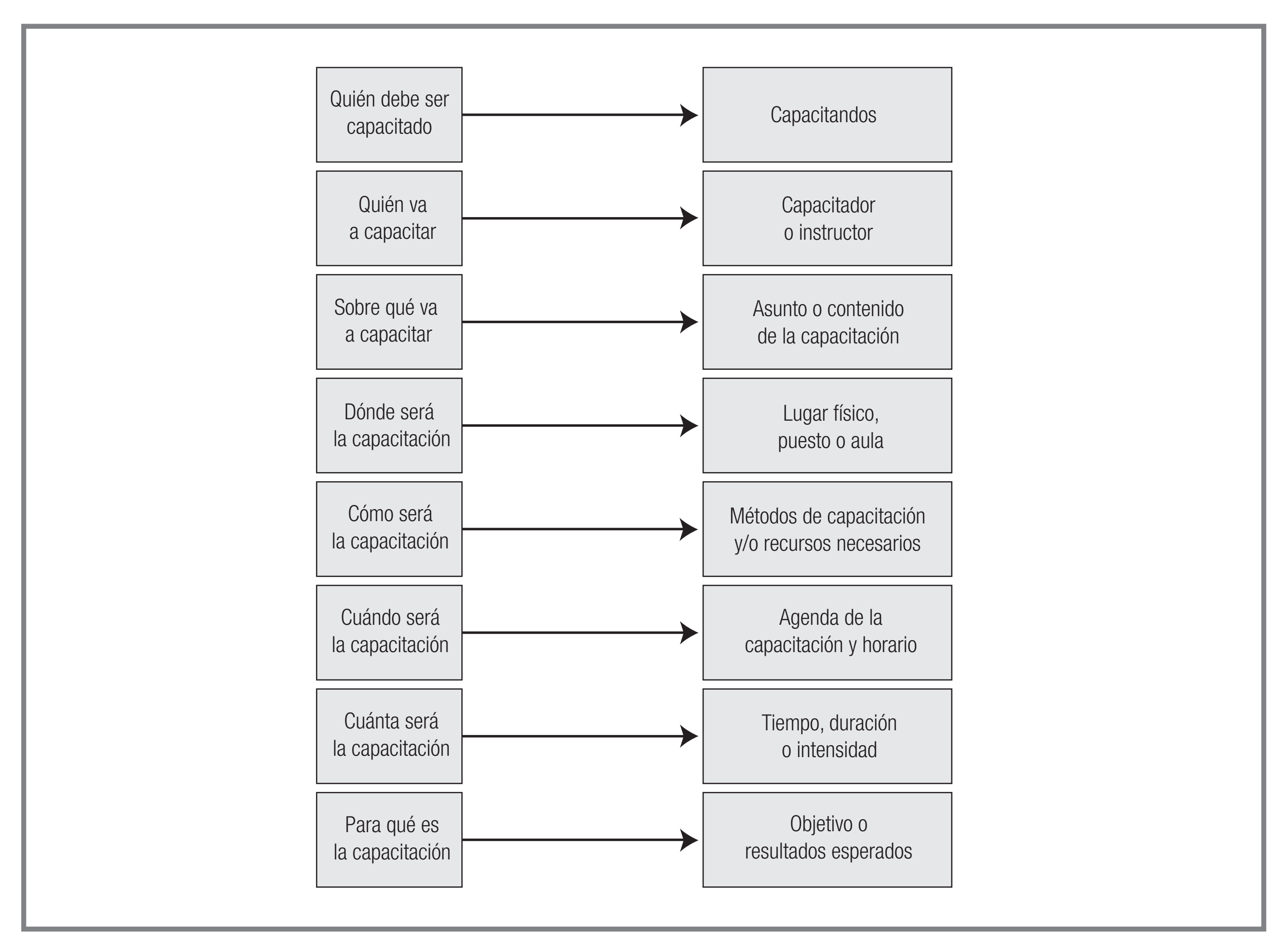


Figura 14.12 *Puntos principales de un programa de capacitación.*

c) Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes.

d) Características personales de conducta.

8. Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto pero dentro de la empresa y fuera de la empresa.
9. Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
11. Control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia.

La planeación se deriva del *diagnóstico de las necesidades de capacitación*. Por lo general, los recursos y las competencias puestos a disposición de la capacitación se relacionan con la problemática diagnosticada.

2. Tecnología educativa de la capacitación

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o las conductas que se desean como resultado final de la *capacitación*, el siguiente paso es escoger las *técnicas* y *métodos* que serán empleados en el *programa de capacitación*, de modo que permitan optimizar el *aprendizaje*; es decir, obtener el mayor *aprendizaje* posible con el menor dispendio de esfuerzo, tiempo y dinero.

Las técnicas de capacitación se clasifican con base en su utilización, tiempo y lugar de aplicación.

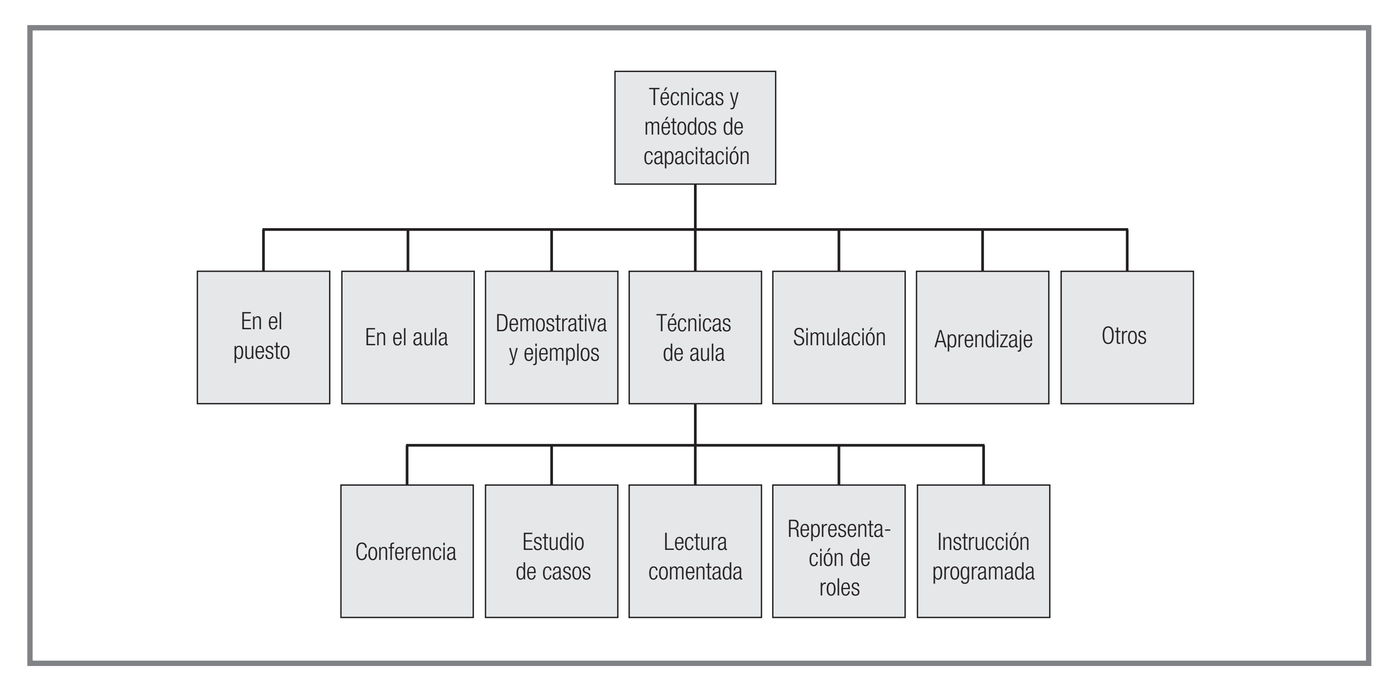


Figura 14.13 *Las técnicas y métodos de capacitación.*[19]

1. *Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización*

   a) *Técnicas de capacitación orientadas al contenido:* diseñadas para la transmisión de conocimientos o información, como la técnica de lectura comentada, video-discusión, instrucción programada (IP) e instrucción por computadora. Estas dos últimas también se llaman técnicas de autoinstrucción.

   b) *Técnicas de capacitación orientadas al proceso:* diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia de uno mismo y de los otros, así como el desarrollo de habilidades interpersonales. Son las que hacen hincapié en la interacción entre los educandos en el sentido de influir en el cambio de conducta o de actitud, más que en transmitir conocimiento. Algunos procesos son utilizados para desarrollar introspección interpersonal (conciencia de uno mismo y de otros) como medio para cambiar actitudes y desarrollar relaciones humanas, como en el caso de liderazgo o de entrevista. Entre las técnicas orientadas al proceso tenemos la representación de roles, la simulación, el entrenamiento de la sensibilidad, el entrenamiento de grupos, etcétera.

   c) *Técnicas mixtas de capacitación:* son aquellas por medio de las cuales se transmite información y se procura el cambio de actitudes y conducta. Se utilizan no sólo para transmitir conocimientos y contenidos, sino también para alcanzar objetivos establecidos para las técnicas orientadas al proceso. Entre las técnicas mixtas sobresalen las técnicas de conferencia, estudio de casos, simulaciones y juegos, así como diversas técnicas en el trabajo. Al mismo tiempo que vinculan los conocimientos o el contenido, procuran la modificación de la actitud, de la conciencia de uno mismo y de la eficacia interpersonal. Algunas técnicas de capacitación en el trabajo son la instrucción en el puesto (*on the job*), la capacitación para la inducción, la capacitación con simuladores, la rotación de puestos, entre otros.

2. *Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo*

   Respecto al tiempo, las técnicas de *capacitación* son clasificadas en dos categorías: las técnicas aplicadas antes de ingresar al trabajo (programas de inducción o de integración) y las aplicadas después del ingreso al trabajo.

   a) Programa de inducción o de integración a la empresa: busca que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará. La integra-

---

19 SIKULA, Andrew F., *Personnel administration and human resources management*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1986, p. 251.

ción de un empleado nuevo a su trabajo se hace por medio de un programa sistemático. Es conducida por su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un compañero.

Nota interesante: Contenido del programa de inducción

El *programa de inducción* contiene información sobre:[20]

1. La empresa: su historia.
2. El producto o servicios que ofrece.
3. Los derechos y obligaciones del personal.
4. Los términos del contrato de trabajo.
5. Las actividades sociales de empleados, sus prestaciones y servicios.
6. Las normas y el reglamento interior de trabajo.
7. Algunas nociones sobre protección y seguridad laboral.
8. El puesto que se ocupará; naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascensos.
9. El supervisor del nuevo empleado (presentación).
10. Las relaciones del puesto con otros puestos.
11. La descripción detallada del puesto.

El programa de inducción busca la introducción y adaptación del trabajador a su lugar de trabajo y ofrece *ventajas* como:

1. El nuevo empleado recibe información general necesaria respecto a la empresa, como normas, reglamentos y procedimientos que le afecten, para que su adaptación sea rápida.
2. Reducción de la cantidad de dimisiones o de acciones correctivas gracias a que se conocen los reglamentos de la empresa y las consecuentes sanciones derivadas de su infracción.
3. El supervisor puede explicar al nuevo empleado cuál es su posición o papel dentro de la organización.
4. El nuevo empleado recibe instrucciones de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del puesto que ocupará.

20 PIGORS, Paul y Charles A. MYERS, *Personnel administration: a point of view and a method*, Nueva York, McGraw-Hill, 1965, p. 381.

b) *Capacitación después del ingreso al trabajo*

La *capacitación después del ingreso al trabajo* se puede hacer con la consideración de dos aspectos:

- La capacitación en el lugar de trabajo (en servicio)
- La capacitación fuera del lugar de trabajo (fuera de servicio)

c) *Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación*

Respecto al lugar de aplicación, las *técnicas de capacitación* son clasificadas en *capacitación en el lugar de trabajo* (en el puesto) y *fuera del lugar de trabajo*. La primera se refiere a la que se desarrolla cuando el educando realiza tareas en el propio lugar de trabajo, mientras que la segunda tiene lugar en un aula o local preparado para esta actividad.

- *Capacitación en el lugar de trabajo*. Puede ser impartida por trabajadores, supervisores o especialistas de *staff*. No requiere de acomodos o equipos especiales y constituye la forma más común de capacitación. Es muy bien acogida en razón de que es muy práctica, pues el empleado aprende mientras trabaja. Las empresas pequeñas o medianas invierten en este tipo de *capacitación*. La *capacitación en el puesto* presenta varias modalidades:
  - *i*) Admisión de novatos que serán entrenados en ciertos puestos.
  - *ii*) Rotación de puestos.
  - *iii*) Entrenamiento para algunas tareas.
  - *iv*) Enriquecimiento del puesto, etcétera.
- *Capacitación fuera del lugar de trabajo*. La mayor parte de los *programas de capacitación* que tienen lugar fuera del trabajo no están directamente relacionados con él y, en general, complementa la *capacitación en el trabajo.* La ventaja es la total inmersión del *educando* en la *capacitación*, lo que no es posible cuando está involucrado con el desempeño de las tareas del puesto. Las principales *técnicas o métodos de capacitación* fuera del trabajo son:
  - *i*) Aulas para exposiciones.
  - *ii*) Expositiva y conferencias.
  - *iii*) Seminarios y talleres.
  - *iv*) Películas, transparencias, videocintas (televisión).

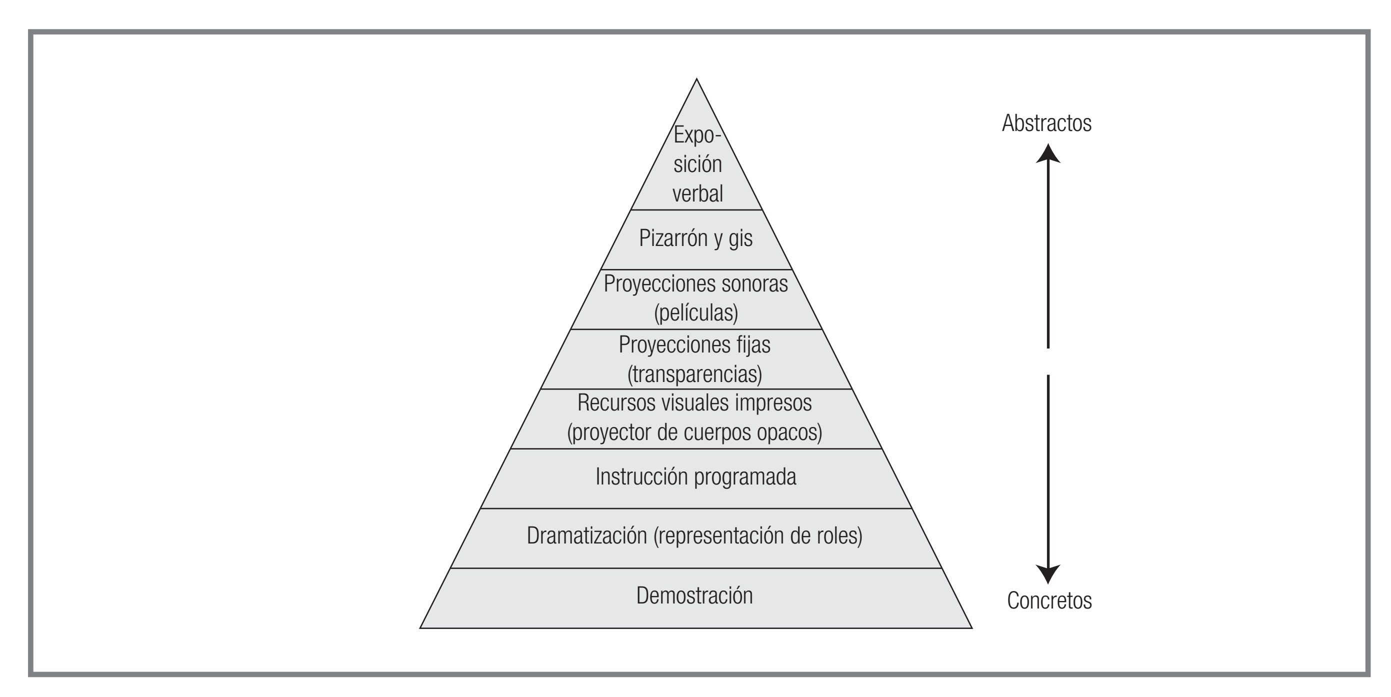


Figura 14.14 *Clasificación de los recursos audiovisuales.*[21]

v) Método de casos (estudio de casos).

vi) Discusión en grupos pequeños, paneles, foro.

vii) Dramatización (representación de roles).

viii) Simulaciones y juegos.

ix) Instrucción programada.

x) Oficinas de trabajo.

xi) Reuniones técnicas.

Nota interesante: Evolución de la tecnología para la capacitación[22]

La tecnología para la capacitación está relacionada con los recursos didácticos, pedagógicos y educativos utilizados para ella. La tecnología informática (TI) influye enormemente en los métodos de capacitación y disminuye los costos de operación. Las nuevas técnicas de capacitación se imponen a las tradicionales, como:

1. *Recursos audiovisuales:* las imágenes visuales y la información en audio son herramientas de comunicación muy poderosas. El videocasete graba y registra clases, mensajes y presentaciones audiovisuales que pueden ser repetidas ante muchos educandos, reunidos o por separado. El CD-ROM y el DVD permiten grabar programas de capacitación y se pueden distribuir y presentar en varios locales distintos, en un momento u ocasión cualquiera.
2. *Teleconferencia:* consiste en utilizar equipo de audio y video de modo que permita que las personas participen en reuniones, a pesar de que se encuentren distantes unas de otras o del lugar del evento.
3. *Comunicaciones electrónicas:* los avances de la TI permiten la comunicación interactiva entre personas físicamente distantes. Con el correo de voz, el emisor actúa como fuente y envía un mensaje a las demás personas que están dentro de la red de la organización.
4. *Correo electrónico:* el correo electrónico o *e-mail* es una forma de comunicación electrónica que permite a las personas comunicarse con otras por medio de mensajes electrónicos enviados a través de redes de computadoras, por internet o intranet.
5. *Tecnología multimedia:* es la comunicación electrónica que integra voz, video y texto, los cuales son codificados digitalmente y transportados por redes de fibras ópticas.

21 DALE, Edgard, en PARRA, N., *Técnicas audiovisuais de educação,* São Paulo, Edibell, 1969, p. 15.

22 CHIAVENATO, Idalberto, *Gestão de pessoas*, *op. cit.*, p. 303.

Implementación de la capacitación

Es la tercera etapa del *proceso de capacitación*. Una vez diagnosticadas las *necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación*. La implementación o realización de la capacitación presupone el *binomio* formado por el *instructor y el aprendiz*. Los *aprendices* son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa, que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos a los aprendices. Así, los *aprendices* pueden ser novatos, auxiliares, jefes o gerentes y, por otra parte, los *instructores* también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes o, incluso, el personal del área de capacitación o consultores/especialistas contratados.



Nota interesante: **Enseñar a aprender**

Además de esto, la *capacitación* presupone una *relación de instrucción y aprendizaje*. *Instrucción* es la enseñanza organizada de una tarea o actividad dadas. El *aprendizaje* es aquello instruido que el individuo incorpora a su conducta. Por lo tanto, aprender es modificar la conducta en el sentido de lo que se instruyó. No siempre enseñar (del lado del instructor) significa aprender (del lado del aprendiz). Se debe hacer hincapié en el aprendizaje y no sólo en la enseñanza.

La *implementación de la capacitación* depende de los *factores siguientes*:

1. *Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización.* La decisión de establecer *programas de capacitación* depende de la necesidad de mejorar el nivel de los empleados. La *capacitación* debe significar la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.
2. *La calidad del material de capacitación presentado.* El material de enseñanza debe ser planeado a fin de facilitar la implementación de la capacitación. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante la utilización de *recursos audiovisuales*, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.
3. *La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa.* La *capacitación* se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones en un conjunto de esfuerzos coordinados. Para mantenerlos, se requiere de un gran esfuerzo y entusiasmo por parte de todos aquellos que están ligados al asunto, además de que implica un costo que se debe considerar como una inversión que producirá dividendos en el mediano y corto plazos, no como un gasto inactivo y sin rendimiento alguno. Es necesario contar con el espíritu de cooperación del personal y con el respaldo de los directivos, pues todos los jefes y supervisores deben participar en la implementación del programa.
4. *La calidad y preparación de los instructores.* El éxito de la implementación dependerá de los intereses, la jerarquía y la *capacidad de los instructores*. El criterio para seleccionar a los *instructores* es muy importante. Éstos deben reunir cualidades personales como: facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar, así como conocimiento de la especialidad. Los instructores pueden ser seleccionados de entre los distintos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirlas.
5. *La calidad de los aprendices. La calidad de los aprendices* influye en los resultados del programa de capacitación. Los mejores resultados son obtenidos cuando se selecciona debidamente a los *aprendices*, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos de la capacitación, de modo que las personas formen un grupo homogéneo.

Nota interesante: **El entrenamiento o *coaching*[23]**

El *entrenamiento* o *coaching* es una relación que involucra a dos personas: al líder y al subordinado, o sea al *entrenador* (*coach*) y al aprendiz. La principal característica del *entrenamiento* es el valor que agrega a las partes que interactúan entre sí. Se basa en un vínculo que impulsa talentos, crea competencias y estimula potenciales. En esta relación, el *entrenador* lidera, orienta, guía, aconseja, entrena, desenvuelve, estimula e impulsa al aprendiz, mientras que éste aprovecha el impulso y la dirección para aumentar sus conocimientos, perfeccionar lo que sabe, aprender cosas nuevas y mejorar su desempeño.

Existen varias razones que explican por qué el *entrenamiento* va en aumento:

---

23 CHIAVENATO, Idalberto, *Construção de talentos: coaching e mentoring*, Río de Janeiro, Campus, 2002.

1. Actualmente, las organizaciones tienen pocos niveles intermedios y son predominantemente horizontales. La relación entre líderes y subordinados es cada vez más directa e igualitaria, así como menos burocrática. Cada líder debe estar preparado para solucionar los problemas a medida que aparecen y sin necesidad de recurrir a la jerarquía.
2. Buena parte del capital intelectual lo constituye el capital humano. La actividad humana es cada vez menos rutinaria y requiere menos fuerza física y ahora es cada vez más intelectual, cerebral y creativa. El capital humano representa mucho más que un simple conjunto de personas trabajando en una organización, constituye un activo intangible en la medida en que contribuye a una riqueza inconmensurable: el conocimiento y la competencia.
3. El capital humano sólo se puede ampliar indefinidamente por medio del aprendizaje. Éste lleva a las personas y a las organizaciones en dirección del desarrollo y la excelencia. Antes de desarrollar a la organización en sí, la tarea prioritaria debe ser desarrollar a los líderes y tratar de incrementar las competencias humanas. Por esta razón, muchas organizaciones se transforman en verdaderas entidades de aprendizaje y los antiguos departamentos de capacitación se convierten en verdaderas universidades corporativas. El *entrenamiento* constituye la manera más simple, barata y efectiva de garantizar que las personas tengan un aprendizaje continuo en una organización.
4. Los intentos por transformar a los ejecutivos en creadores de talentos y en elementos que incentiven el aprendizaje se encuentran con dificultades, muchas de las cuales están en el ambiente del trabajo; por ejemplo, en la forma en que las personas pueden alcanzar resultados a corto plazo, en comunicaciones precarias dentro de la organización, en una mentalidad anacrónica de la alta dirección, en la prioridad que se concede a aspectos puramente financieros del negocio, en la falta de espacio para la innovación dentro de la empresa, etcétera.
5. Una de las dificultades es que muchos ejecutivos aún están más preocupados por los procesos y los controles, sobre todo, con aspectos físicos y rutinarios del trabajo. Los ejecutivos reciben una buena formación de tipo *duro; es* decir, dirigida hacia los aspectos técnicos de su función. En general, se les prepara para ser gerentes que mantengan el *statu quo,* pero que saben muy poco sobre liderazgo y participación de las personas. Otra dificultad es la cultura de la inmediatez. Los gerentes no tienen tiempo disponible para nada más allá de su trabajo cotidiano, sobre todo en empresas que tienen estructuras horizontales y comprimidas. Su tarea tradicional es ocuparse del día a día y alcanzar metas concretas que garanticen el éxito a corto plazo. ¿Intercambiar ideas con los subordinados?, ¿invertir en su desarrollo profesional? Esto exige tiempo. Es preferible dar órdenes claras, directas y simples; es mucho más rápido. Los gerentes deben aprender a invertir tiempo y esfuerzo para desarrollar a las personas. Deben dejar de ser operadores (hacer o enseñar a hacer) y pasar a ser conductores (enseñar a pensar sobre lo que se debe hacer y cómo). Pocos líderes son capaces de acciones pedagógicas con los subordinados. Los ejecutivos aún están muy lejos de ser elementos que multipliquen el conocimiento en sus organizaciones.

Así, *entrenamiento* significa un esfuerzo conjunto para lograr el desarrollo personal, a través de un proceso de asesoría para orientar a la persona en su carrera, y representa un proceso de liderazgo renovador.

Evaluación de los resultados de la capacitación

La etapa final del *proceso de capacitación* es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir la *evaluación de su eficiencia,* la cual debe considerar dos aspectos:

1. Constatar si la *capacitación* ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
2. Verificar si los resultados de la *capacitación* tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estas dos cuestiones de debe constatar si las técnicas de *capacitación* son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.

La evaluación de los resultados de la capacitación se puede hacer en tres niveles, a saber:

1. *Evaluación a nivel organizacional*. En este *nivel*, la *capacitación* debe proporcionar *resultados* como:
   a) Aumento en la eficacia organizacional.
   b) Mejora de la imagen de la empresa.
   c) Mejora del clima organizacional.
   d) Mejora en la relación entre la empresa y los empleados.
   e) Apoyo del cambio y la innovación.
   f) Aumento de la eficiencia, entre otros.

2. *Evaluación a nivel de los recursos humanos*. En este *nivel, la capacitación debe* proporcionar resultados como:
   - *a*) Reducción de la rotación de personal.
   - *b*) Reducción del ausentismo.
   - *c*) Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
   - *d*) Aumento de las habilidades de las personas.
   - *e*) Aumento del conocimiento de las personas.
   - *f*) Cambio de actitudes y conductas de las personas, etcétera.
3. *Evaluación a nivel de las tareas y operaciones*. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
   - *a*) Aumento de la productividad.
   - *b*) Mejora en la calidad de los productos y servicios.
   - *c*) Reducción del flujo de la producción.
   - *d*) Mejora en la atención al cliente.
   - *e*) Reducción del índice de accidentes.
   - *f*) Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, entre otros.

Desde un punto de vista más amplio, la *capacitación* parece ser una respuesta lógica a un cuadro de condiciones ambientales cambiantes y a los nuevos requisitos para la *supervivencia y el crecimiento de las organizaciones*. Los *criterios de eficacia de la capacitación* se vuelven significativos cuando son considerados en conjunto con los cambios en el ambiente organizacional y en las demandas sobre la organización.

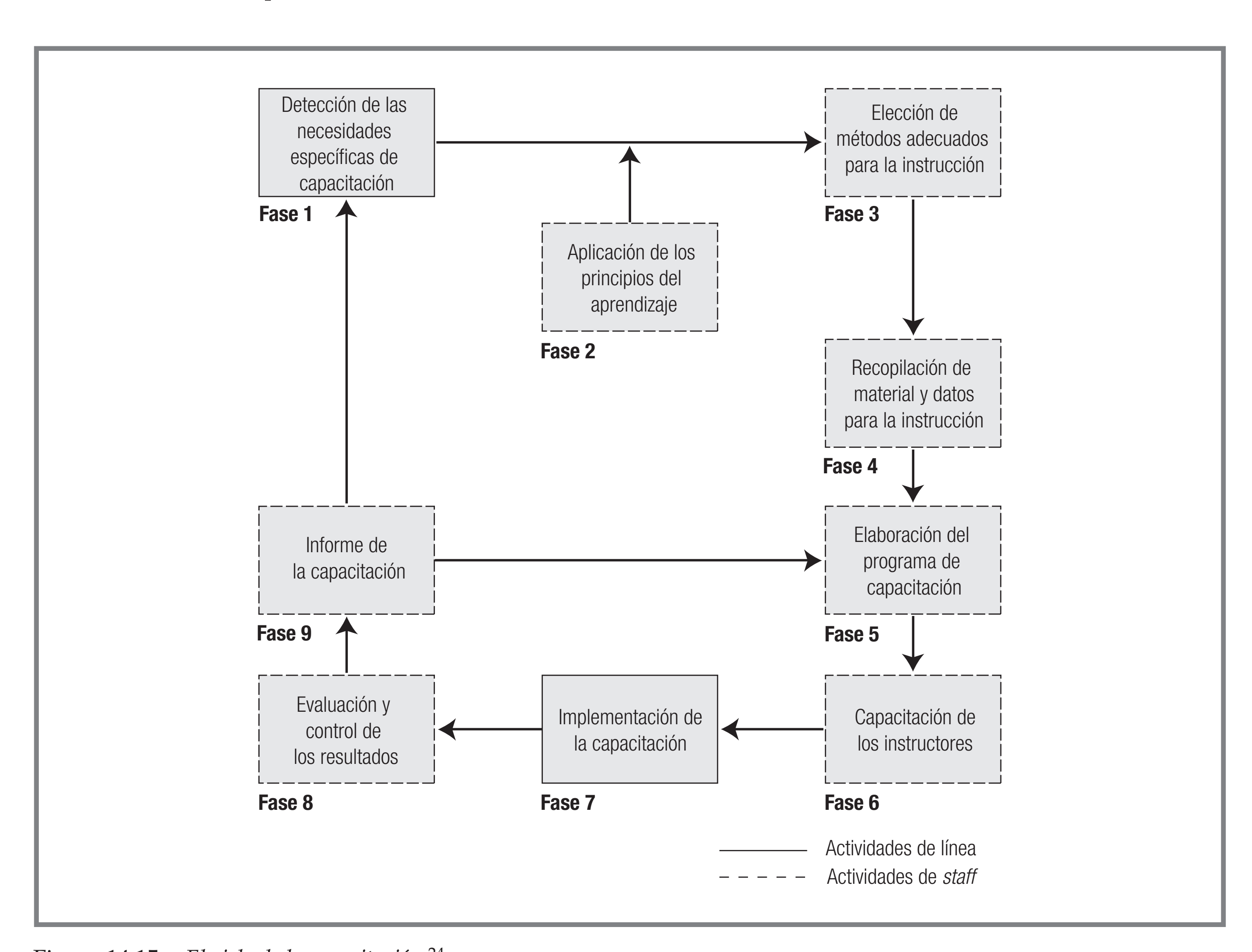


Figura 14.15 *El ciclo de la capacitación.*[24]

24 PROCTOR J. y W. THORNTON, *Training: handbook for line managers*, Nueva York, American Management Association (AMA), 1961.



Nota interesante: Rendimiento de la inversión en capacitación

Algunos empresarios todavía se resisten a la idea de capacitar a sus empleados y, al parecer, no quieren invertir en capacitación del personal por temor de perderlo ante la competencia, por lo que prefieren reclutar en el mercado a trabajadores que cuentan con cierta experiencia y capacitación. Son pocos los empresarios que encaran la *capacitación* como una forma de reducir costos y de aumentar la productividad. La mayoría prefiere considerar la *capacitación* como una función social y no como una económica, como un gasto y no como una inversión que puede producir valiosos rendimientos.

Por otra parte, a las empresas les interesa conocer el rendimiento de la inversión destinada a la capacitación, por eso actualmente incluyen este rubro en el proceso de evaluación de la capacitación. Se trata de estimar los costos y los beneficios que se obtienen, dado que los recursos destinados a la capacitación han aumentado gradualmente. Algunas empresas llegan a dedicar hasta 4% de la cantidad de sus ingresos a programas de capacitación, de cambio y mejora organizacional. Es mucha inversión para que no se conozca su rendimiento definido.

De vuelta al caso introductorio

La renovación organizacional de XPTV

Con base en la identificación de las nuevas competencias, realizada junto con los ejecutivos de XPTV, la segunda medida de Roberto Martín fue la elaboración de un programa amplio que inculcara estas competencias en todos los trabajadores de la organización. Su intención era preparar un banco de talentos, los cuales contaran con las competencias necesarias, para destinarlos a los nuevos negocios de la organización. Cada nuevo negocio definiría las competencias necesarias y el banco de talentos indicaría cuáles personas cuentan con ellas. Un verdadero arsenal de guerra. La empresa dejaría de hablar de puestos para pensar y actuar en razón de las competencias que las personas hubieran adquirido con su plan. Cada persona que tuviera estas competencias sería asignada, de tiempo completo o parcial, a cada nuevo negocio que las exigiera. ¿Cómo podría usted ayudar a Roberto?

Educación a distancia

La educación a distancia tiene una expansión considerable actualmente que se explica por dos razones fundamentales: la utilización de internet y las redes internas (intranet), así como la evolución de la tecnología informática (TI). Las empresas y las universidades están intensificando la educación a distancia en detrimento de las clases con presencia física. Por medio de la web, una persona que se encuentre en cualquier lugar del mundo puede estudiar un curso sin salir de casa o de la empresa. Los cursos en línea, las maestrías y la capacitación virtuales ayudan a capacitar y actualizar a los trabajadores con costos bajísimos. La enseñanza en línea, sin un local restringido, profesores de tiempo completo ni un horario rígido, avanza a gran velocidad. La red de la compañía ahora tiene más peso en el proceso de capacitación, porque incorpora nuevos servicios, formularios de inscripción, material de apoyo, etc. Hoy, los llamados *sitios*, páginas dedicadas a estructurar el intercambio de conocimiento entre grupos de intereses comunes dentro de la empresa, es algo ordinario. Además, esas comunidades con intereses similares aumentan actualmente en las organizaciones.

Educación corporativa

Muchas organizaciones transitan gradualmente el camino que lleva de la capacitación y el desarrollo a la educación corporativa, con una migración paulatina y definitiva. La diferencia está en que la capacitación y el desarrollo, por su naturaleza y configuración, casi siempre es limitada, común, precisa (*just in time*), reactiva, microorientada y acumulativa. La educación corporativa tiene la ventaja de que es holística, sistémica, proactiva y sinérgica. Con frecuencia, se realiza basada en el concepto de universidad corporativa, la cual más bien representa un proceso, una mentalidad, un estado de ánimo generalizado, que un lugar físico o una entidad concreta en términos estrictos. Dentro de esta visión, las organizaciones del nuevo milenio necesitarán reunir cinco características simultáneas y fundamentales, que se conocen como las cinco efes en inglés: *fast, focused, flexible, friendly* y *fun* (veloz, enfocada, flexible, amigable y divertida).[25] Además, las personas deben desarrollar

25 KANTER, Rosabeth Moss, *Quando os gigantes aprendem a dançar,* Río de Janeiro, Campus, 1992.

competencias personales para actuar en los nuevos ambientes de negocios, a saber:[26]

1. *Aprender a aprender:* las personas deben contribuir de manera constructiva en todo, desde la forma de asegurar la calidad de los productos hasta la de mejorar los procesos de la organización. Por lo tanto, deben estar en condiciones de poder utilizar un conjunto de técnicas; por ejemplo, analizar situaciones, cuestionar, tratar de conocer lo que no comprenden y pensar creativamente para generar opciones. El objetivo es hacer que la actitud de aprender a aprender sea parte natural de la forma en que las personas piensan y se comportan en el trabajo. El conocimiento de las personas es un activo intangible; por ello, ya no son ahora consideradas un costo en el balance patrimonial, sino una parte integrante del capital intelectual.
2. *Comunicación y colaboración:* antes, el buen desempeño significaba la realización de un conjunto de tareas repetitivas y la calificación profesional estaba asociada a cada tarea específica. Ahora, los equipos son la base de las organizaciones flexibles y la eficiencia de las personas está cada vez más ligada a su habilidad interpersonal de comunicación y de colaboración.
3. *Raciocinio creativo y solución de problemas:* en el pasado, la administración paternalista asumía la responsabilidad de desarrollar los medios para aumentar la productividad del trabajador. Así, centralizaba el pensamiento y la planeación. Hoy, se espera que las personas que se encuentran en el nivel operativo descubran por sí mismas cómo mejorar y agilizar su trabajo. Para ello, deben pensar creativamente, desarrollar habilidades para la resolución de problemas y analizar situaciones, indagar, esclarecer lo que no saben y sugerir mejoras.
4. *Conocimiento tecnológico:* anteriormente, el conocimiento sobre tecnología significaba saber cómo operar una computadora personal para procesar textos o hacer análisis financieros. Ahora, la importancia está puesta en el empleo del equipo de información que conecte al individuo con los miembros de sus equipos alrededor del mundo. Las personas deben utilizar las computadoras no sólo para tareas relacionadas con el trabajo, sino para establecer contactos sobre todo con profesionales de todo el mundo, al compartir las mejoras y su recomendación en sus procesos de trabajo. La computadora será la principal plataforma de trabajo de las organizaciones.
5. *Conocimiento global de los negocios:* cada vez más, las personas deberán aprender nuevas habilidades técnicas y comerciales que tomen en cuenta el ambiente competitivo global, que no permite prever con ninguna certeza lo que traerá el futuro para la organización o para el mercado. En ese ambiente global y volátil, la capacidad para ver el todo sistémico (*gestalt*) en el cual opera la organización es indispensable para cumplir la exigencia de agregar continuamente más valor a la organización.
6. *Liderazgo:* el nuevo imperativo es desarrollar el liderazgo en las organizaciones. Así, es fundamental identificar y desarrollar a personas excepcionales, capaces de llevar a la organización hacia el nuevo siglo. Es vital crear a líderes de líderes, y el secreto del éxito estará cada vez más en las personas.
7. *Autoadministración de la carrera:* actualmente las organizaciones transfieren a las personas la responsabilidad de su propio desarrollo y administración para que asuman el control de sus carreras. Como las calificaciones necesarias no cesan de cambiar y evolucionar, las personas de todos los niveles de la organización deben asumir el compromiso de asegurar que cuentan con las calificaciones, el conocimiento y las competencias exigidas, tanto por su actividad actual, como por otras futuras. Así, la capacidad para administrar la propia carrera profesional ahora se considera una competencia adquirida y necesaria para desarrollar todas las demás competencias que exige el nuevo ambiente de los negocios.

En resumen, se trata de provocar el cambio, de vivirlo y de afrontar la complejidad y la incertidumbre. Es necesario simplificar las cosas en las organizaciones, acabar con las complicaciones, para liberarlas del enredo burocrático que aún entorpece su funcionamiento. Se debe dar más libertad a las personas para que puedan utilizar su recurso más importante: la inteligencia, el talento y el conocimiento.[27]



Nota interesante: La capacitación y el desararollo como un proceso continuo y global en la organización

El concepto que predomina actualmente es que la capacitación y el desarrollo deben ser un proceso

26 MEISTER, Jeanne C., *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*, São Paulo, Makron Books, 1999.

27 CHIAVENATO, Idalberto, *Introdução à teoría geral da administração*, Río de Janeiro, Campus, 2000, pp. 690-691.

continuo y no un simple evento que ocurre una sola vez. Para lograrlo, algunas empresas recurren a las universidades corporativas. Algunas de ellas son virtuales y buena parte de ellas se extienden más allá de las fronteras de la empresa, al involucrar también a los proveedores y clientes en los dos extremos, asimismo utilizar metodologías de educación a distancia y tecnología informática. El concepto de educación corporativa representa un proceso, no necesariamente un lugar físico, en el cual todos los trabajadores, incluso, algunas veces los clientes y los proveedores participan en una variedad de experiencias de aprendizaje necesarias para mejorar su desempeño laboral y para incrementar su efecto en los negocios. En muchos casos, la función tradicional de la capacitación y el desarrollo se convierte en una universidad corporativa. En otros, la empresa crea una universidad corporativa con la intención de afrontar desafíos y promover cambios.[28]

Meister[29] señala que las empresas se están convirtiendo en organizaciones educadoras que desarrollan educación corporativa en virtud de:

1. El surgimiento de la organización no jerárquica, delgada y flexible.
2. La llegada y la consolidación de la economía del conocimiento.
3. La reducción del plazo de vigencia del conocimiento.
4. El nuevo enfoque dirigido a la capacidad, en toda la vida, de empleo u ocupación, en lugar de tener un empleo para toda la vida.
5. El cambio fundamental en el mercado de la educación global.



***Nota interesante:* Universidades corporativas**

Varias empresas (como Motorola, McDonald's, Grupo Accor, Coca-Cola, Alger y Brahma) tienen universidades corporativas, algunas de ellas virtuales. Brahma desarrolló su propio programa de maestría en administración (Master en Brahma Administration) en el cual invierte 800 000 reales anualmente (4 216 000.00 pesos mexicanos aproximadamente). Las clases y los cursos de capacitación son impartidos por altos ejecutivos de la empresa y algunos consultores invitados. BankBoston creó la Boston School, que imparte clases sobre el mercado financiero, contabilidad y desarrollo de competencias. El Grupo Accor inventó la Academia Accor, que forma y desarrolla a trabajadores de todos los niveles y, si es necesario, lleva la escuela hasta los alumnos en cualquier punto del país. La Universidad de las Hamburguesas de McDonald's representa una inversión de siete millones de dólares y cuenta con auditorio, laboratorio, biblioteca, videoteca, cocina para pruebas y sala de edición de video. Recibe a personal de nivel gerencial y a empresarios del sistema de franquicias, así como a alumnos de Uruguay, Paraguay, Argentina, Bolivia y Chile. Caterpillar tiene un Centro de desarrollo de recursos humanos en un área de 3 100 metros cuadrados, donde se ubica un complejo equipado con estudios multimedia y software creados para el autodesarrollo de los trabajadores. Estas empresas son las que están por encima del promedio en comparación con las demás.

Competencias básicas

Las competencias básicas (la forma de conocimientos, habilidades, actitudes, intereses, rasgos, valor u otras características personales) son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las personas. Todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa.

Cuando el trabajador cuenta con un elevado perfil de competencias, demuestra las cualidades que se requieren para desempeñar determinadas misiones. Las competencias básicas se pueden observar en el trabajo cotidiano o en situaciones de prueba. Lo importante es adquirir y agregar nuevas competencias que sean fundamentales para tener éxito en los negocios de la empresa, en lugar de invertir en una capacitación que no sirva para las necesidades reales de la organización. De ahí, la *administración por competencias*, o sea un programa sistematizado y desarrollado con el propósito de definir perfiles profesionales que den como resultado una mayor productividad y adaptación al negocio, con la identificación de puntos de excelencia y puntos de carencia, llenando lagunas y agregando conocimientos, todo con base en criterios mensurables objetivamente. La *administración por competencias* procura sustituir la tradicional función de detección de necesidades de capacitación por una visión de las necesidades del negocio y de cómo las personas pueden aportar valor a la empresa. Sin

28 PHILLIPS, Jack J., *HRD trends worldwide: shared solutions to compete in a global economy*, Houston, Texas, Gulf, 1999.

29 MEISTER, Jeanne C., *op. cit*.

embargo, ¿cuáles son esas competencias? Meister[30] subraya que las nuevas competencias que exigen las empresas en los nuevos ambientes de negocios son las siguientes:

1. *Aprender a aprender:* las personas deben contribuir de forma constructiva en todo y, por lo tanto, deben estar en condiciones para aprender continuamente.
2. *Comunicación y colaboración:* anteriormente, el buen desempeño significaba realizar un conjunto de tareas repetitivas y la calificación se restringía a cada tarea en particular. En la actualidad, con la adopción de equipos, la eficiencia del individuo se encuentra cada vez más ligada a las habilidades para la comunicación y la colaboración.
3. *Raciocinio creativo y resolución de problemas:* en el pasado, la administración paternalista asumía la responsabilidad de la solución de problemas y del aumento en la productividad del trabajador. Hoy se espera que los trabajadores descubran por sí mismos cómo mejorar y agilizar su trabajo. Por lo tanto, deben pensar creativamente, solucionar problemas, analizar situaciones, hacer preguntas y esclarecer lo que no comprenden para sugerir mejoras.
4. *Conocimiento tecnológico:* antes, conocer de tecnología significaba saber cómo operar máquinas o computadoras para procesar textos o hacer análisis financieros. Hoy, se resalta la utilización del equipo de información que conecta al individuo con los miembros de su equipo alrededor del mundo; que además de realizar tareas, pueda emplear el equipo para comunicarse con ellos para compartir ideas y mejoras en los procesos de trabajo con todos.
5. *Conocimiento de los negocios globales:* hoy predomina la necesidad de tener a personas capacitadas en un conjunto de habilidades que tomen en cuenta el ambiente competitivo global, cambiante y volátil.
6. *Desarrollo de liderazgo:* el nuevo imperativo es identificar y desarrollar a personas capaces de dirigir a la empresa en el siglo XXI. En lugar de programas externos de educación para ejecutivos, las empresas realizan programas personalizados de aprendizaje.
7. *Autoadministración de la carrera:* como las calificaciones que se necesitan no cesan de evolucionar y cambiar, las personas tienen que asumir el compromiso de asegurar que cuentan con las calificaciones, los conocimientos y las competencias exigidos tanto por su actividad actual, como por actividades futuras. Muchas universidades corporativas disponen de centros virtuales de desarrollo de carrera para ayudar a las personas a identificar las técnicas que deben aprender.

De vuelta al caso introductorio

La renovación organizacional de XPTV

La tercera medida tomada por Roberto Martín fue modificar completamente la capacitación y el desarrollo en XPTV. A lo largo de cuatro etapas, el departamento de capacitación y desarrollo se convirtió en una universidad corporativa, posteriormente se expandió para convertirse en una organización de aprendizaje y ahora se prepara para ser un esquema global de apoyo al desempeño de las personas y de la organización. ¿Qué ayuda usted le podría brindar a Roberto para esta empresa?

Administración del conocimiento

El conocimiento es la mezcla de experiencia acumulada, de valores, información contextual y discernimiento que tiene una persona y que le proporciona una estructura para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información.[31] El conocimiento está en la mente de las personas. Éstas transforman la información en conocimiento al hacer comparaciones, analizar las consecuencias, buscar las conexiones y conversar con otras perso-

30 *Idem.*

31 DAVENPORT, Thomas H. y Laurence PRUSAK, *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual,* Río de Janeiro, Campus, 1999.

nas sobre la información recibida. En las organizaciones, el conocimiento está en sus documentos, rutinas, procesos, prácticas y normas. El conocimiento conduce a la acción para el desarrollo de nuevos productos o servicios, la toma de decisiones acertadas en relación con los clientes, la formulación de estrategias para enfrentar a los competidores, la logística que será adoptada, etc. Cuando el conocimiento cesa de evolucionar, se transforma en una opinión o, lo que es peor, en un dogma. Por su importancia, el conocimiento ahora se le considera un activo de la compañía y las empresas exitosas perciben que es necesario alimentarlo y atenderlo con el mismo cuidado que dedican a obtener valor basado en los activos tangibles. Cuanto más conocimiento dominen las empresas, tanto mayor será su ventaja competitiva. ¿Por qué es vital el conocimiento? Porque todos los aspectos intangibles que agregan valor a la mayoría de los productos y servicios se basan en el conocimiento; es decir, el *know-how* técnico, el proyecto de producto, las estrategias de marketing, la comprensión del cliente, la creatividad del personal y la innovación. La inteligencia humana está detrás de todo ello.



Nota interesante: Administración del conocimiento

La *administración del conocimiento* se refiere a crear, identificar, integrar, recuperar, compartir y utilizar el conocimiento dentro de la empresa. Su propósito es crear y organizar flujos de información dentro y entre los diversos niveles jerárquicos con el objeto de generar, incrementar, desarrollar y compartir el conocimiento dentro de la organización, sobre todo para incentivar intercambios espontáneos de conocimiento entre las personas. A diferencia de lo que ocurría antes, cuando las empresas guardaban y escondían el conocimiento bajo siete llaves por medio de la confidencialidad, ahora, la *administración del conocimiento* procura orientar a la empresa entera para producir conocimiento para aprovecharlo, difundirlo, aplicarlo y lucrar con él. Cada persona debe agregar valor a los procesos y productos de la empresa, ese valor se logra al compartir el conocimiento, además de que representa la esencia de la innovación. El secreto ya no está en retener el conocimiento en manos de pocos, sino en divulgarlo por toda la organización, en distribuirlo y no en retenerlo.

Las interacciones sociales empiezan por el individuo y permiten intercambiar y expandir el conocimiento dentro de la organización. No obstante, el conocimiento organizacional es mucho más dinámico que el conocimiento individual en razón del impulso que recibe de muchas y variadas fuerzas. La creación del conocimiento organizacional ocurre mediante un proceso en el cual la organización amplía el conocimiento que crean los individuos y lo cristaliza como parte de una red de conocimientos de la organización. Esto es primordial en una era de incertidumbre y cambio, en la cual todas las personas se deben reeducar continuamente, incluso con el olvido de aquello que habían aprendido, pero siempre ampliando su nivel de conocimientos para estar en condiciones de mantenerse en sus empleos.



Nota interesante: Desafíos de la administración del conocimiento

Los tres desafíos principales de la administración del conocimiento son:

1. *Crear una infraestructura administrativa del conocimiento*. Esta tarea implica la construcción de redes, bancos de datos, estaciones de trabajo, etc. Muchas organizaciones desarrollan centros de aprendizaje o universidades corporativas para este fin. Otras definen a un ejecutivo de alto nivel (como gerente de conocimiento) para que se encargue y desarrolle el asunto.
2. *Construir una cultura del conocimiento*. Derribar barreras y crear mecanismos para desarrollar y mantener el conocimiento en los distintos departamentos de la organización. Esto implica el cambio de la cultura organizacional para incrementar el valor del conocimiento, el cual ha traído una nueva concepción de la capacitación y del aprendizaje, como un proceso de comunicación del conocimiento. Dentro de esta perspectiva, los profesionales de recursos humanos se convierten en agentes del aprendizaje y consultores en desempeño.
3. *Administrar resultados*. Para saber cuál es la mejor forma de administrar el conocimiento que sirve para hacer o ahorrar dinero y para documentar el efecto económico.

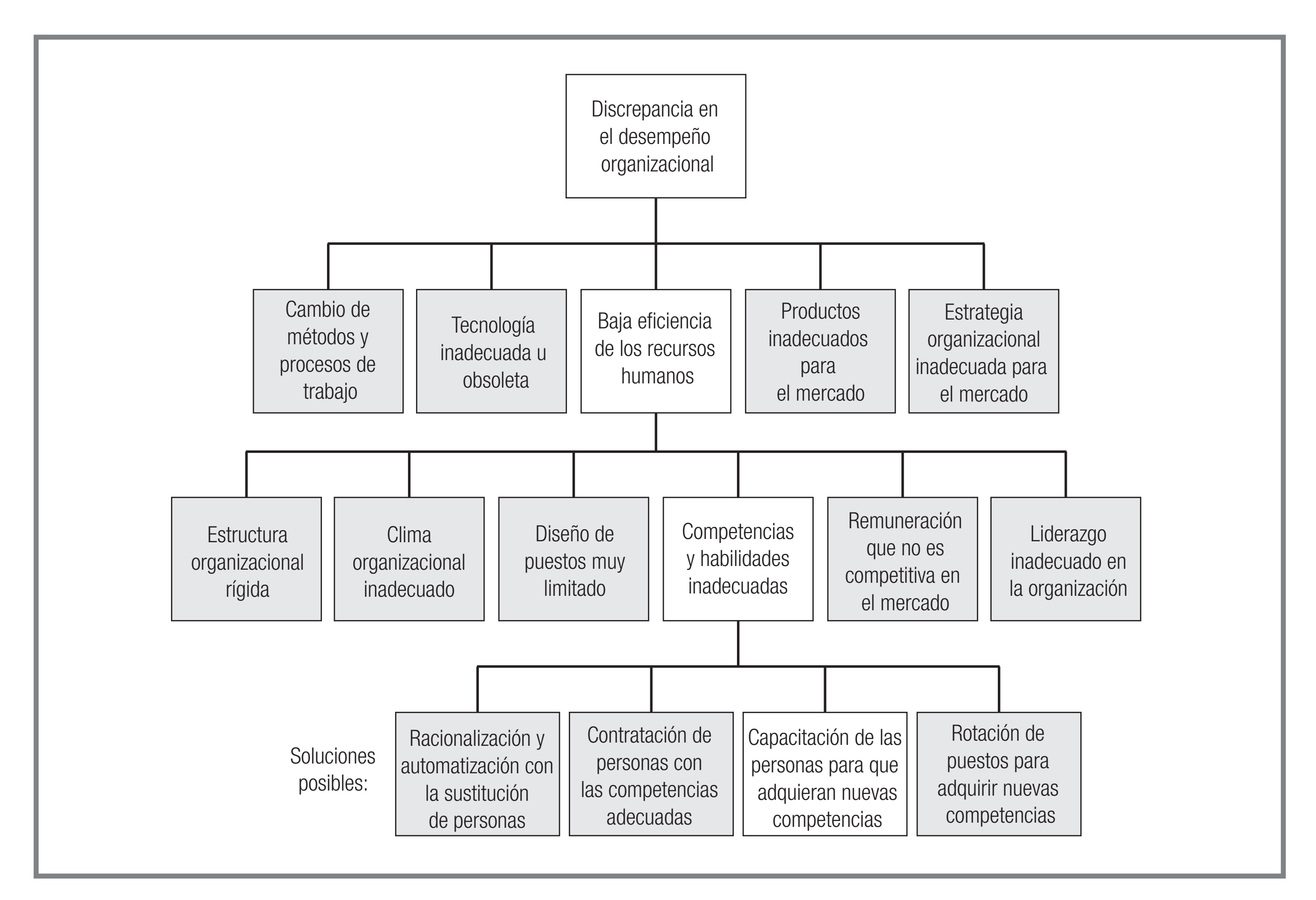


Figura 14.16 *La capacitación como solución para mejorar el desempeño de la organización.*[32]

Tendencias de los procesos para el desarrollo del personal

Los procesos para el desarrollo del personal presentan las tendencias siguientes:[33]

1. *Fuerte enfoque en agregar valor a las personas y a la organización*. La antigua costumbre de las empresas de extraer el máximo posible de los conocimientos y las habilidades de sus trabajadores sin reponer o adicionar nada a cambio, ahora es cosa del pasado. Antes, las empresas reclutaban y seleccionaban a las personas con la idea de que contaran con conocimientos y habilidades que habían adquirido en sus experiencias en otras empresas del mercado. No había interés por invertir en las personas, pues predominaba la preocupación por extraer el máximo de ellas, que tenían, en principio, la obligación de estar preparadas por su cuenta para lo que pudiera ocurrir. Esa cultura depredadora y exploradora ya no existe. Ahora, el interés fundamental de las empresas exitosas es acrecentar el valor de las personas de manera continua e intensa, y no como un esfuerzo único y aislado, sino como un esfuerzo constante y permanente. Al acrecentar el valor de las personas, las empresas enriquecen su propio patrimonio, mejoran sus propios procesos internos e incrementan la calidad y la productividad de sus tareas, así como de sus productos y servicios. Además, con todo lo anterior, el cliente sale ganando. Esto forma parte integral de la competitividad empresarial. Todo vale en ese inusitado esfuerzo conjunto entre empresas y trabajadores. Se trata de aprender de experiencias nuevas, de los errores, de los tropiezos ocurridos, de

32 Adaptada de ISO 10015, 1999, figura 1, p. V. Centre for Socio-Economic Development, 2003.

33 CHIAVENATO, Idalberto, *Como transformar RH —de um centro de despesa— em um centro de lucro*, São Paulo, Makron Books, 1999, pp. 189-193.

nuevos conocimientos, de elementos de otras áreas, etc. Es cuestión de agregar conocimientos, experiencias y habilidades, esto es, de agregar valor.

2. *Participación activa de los gerentes y sus equipos.* Los gerentes y sus equipos se ocupan cada vez más de decidir, planear e implementar los contenidos de los programas de capacitación y desarrollo, debido a la visible influencia de la administración participativa y democrática. Los gerentes y sus subordinados trabajan juntos en la búsqueda de medios alternativos para desarrollar los conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes, etc., que sean más convenientes para la actividad de la empresa y para las aspiraciones y las características de cada persona. La capacitación y el desarrollo se han convertido no sólo en una importante responsabilidad administrativa, sino sobre todo en una responsabilidad individual de cada persona de la organización. Cada vez hay más conciencia de que cada persona se debe hacer responsable de su propio desarrollo y de solicitar a su gerente los medios y los recursos que le debe proporcionar para alcanzar su desarrollo profesional. El departamento encargado de la administración de recursos humanos funciona cada vez más como un apoyo de *staff* y de consultoría, ya que ha dejado de ser un simple prestador de servicios.
3. *Intensa vinculación con la actividad de la empresa.* Los procesos de desarrollo de recursos humanos no obedecen ya a la inmediatez o a la ocasión, ni a las prioridades del área de ARH, sino que se diseñan y elaboran como elementos integrantes de la planeación estratégica de la empresa y ahora se enfocan, cada vez más, hacia el objetivo también de la empresa. Se utilizan para lograr el equilibrio con la actividad de la empresa y, con ello, para sustituir toda forma de control externo sobre la conducta de las personas.
4. *Perfeccionamiento personal para mejorar la calidad de vida de las personas.* Se ha visto que la calidad de vida de las personas puede aumentar increíblemente por medio de su constante capacitación y de su creciente desarrollo profesional. Las personas capacitadas, que cuentan con habilidades, trabajan con más facilidad y confianza, por lo tanto con más placer y felicidad, por no hablar de la calidad y la productividad.
5. *Continua preparación de la empresa y de las personas para el futuro y para el destino.* Los programas de capacitación y desarrollo se dirigen cada vez más hacia el futuro y el destino de las personas, así como de la empresa. Con estos programas, cada empresa crea, moldea y planea su futuro; es decir, cómo serán a mediano o largo plazo. Esto resalta la innovación, el cambio y la creatividad. Es como si los programas de capacitación y desarrollo fueran verdaderos laboratorios en los que las personas se rodean de una atmósfera de lo que llegará a ser la empresa en un futuro próximo o remoto.
6. *Los nuevos planteamientos derivados de la influencia de la tecnología informática.* En plena era de la información, la ARH no podía permanecer alejada de las tecnologías modernas que existen para difundir el conocimiento. Ahora, la capacitación surge como un subproducto de la tecnología informática. La elección a través de los multimedia ya está aquí. El lugar físico para la capacitación se ha evaporado. Ahora, la escuela está en casa, en la empresa, en el transporte, etc. La capacitación es móvil. Más bien dicho, el centro de capacitación es virtual. La escuela es la nueva riqueza de las naciones, y la capacitación es la nueva arma de las empresas rumbo a la competitividad. La importancia del conocimiento es demasiado grande para quedar circunscrita a las antiguas tecnologías y recursos audiovisuales. Los progresos en este campo son monumentales. La computadora está cada vez más presente en los programas de capacitación y desarrollo.
7. *Adaptación de las prácticas de capacitación a las diferencias individuales de las personas.* Ahora, los procesos de desarrollo de los recursos humanos consideran las diferentes características de las personas y se adecuan gradualmente a ellas.
8. *Importancia en las técnicas grupales y solidarias*. Los procesos de capacitación y desarrollo privilegian el trabajo en conjunto y la actividad en grupo. Más que eso, ayudan a las personas en su aprendizaje a convivir mejor socialmente en grupos y en equipos multifuncionales. Los procesos de desarrollo plantean una nueva forma de trabajo, en la cual los grupos y los equipos constituyen el núcleo de la actividad humana.
9. *La utilización de mecanismos de motivación y de realización personal*. Es impresionante ver cómo los procesos de desarrollo ahora se consideran una importante inversión personal y un medio eficaz para alcanzar los objetivos personales. Actualmente, es común la conciencia respecto a la importancia que tiene el desarrollo personal y gerencial. Muchas empresas estimulan a sus trabajadores para que no dejen de aprender y para que siempre valoren el conocimiento. Esto hace que las personas de todos los niveles de la organización se interesen ampliamente por participar en los programas de capacitación y desarrollo, no sólo como aprendices, sino también como instructores.

10. *Búsqueda incesante de la excelencia*. En plena era de la calidad y la productividad, el papel del proceso de desarrollo de los recursos humanos ha evolucionado considerablemente. La inconformidad ante la situación presente, el *statu quo* y el éxito que ha alcanzado la empresa es enorme. Todo lo que ocurre en la empresa puede y debe ser mejorado continuamente. El éxito de la empresa no significa el punto de llegada, sino el punto de partida. La excelencia es el punto de referencia básico de esta mentalidad de cambio e innovación para lograr la competitividad. Si bien la eficiencia no debe ser despreciada, ahora se concede una gran importancia a la eficacia y a la consecución de resultados concretos. Esto no sólo es válido para las personas, los equipos o los gerentes, sino principalmente para todo aquello que ocurre en la empresa. Es la contribución que cada tarea, puesto, función, personas, departamento o área de la empresa aporta para alcanzar los resultados de la organización. La eficacia se convierte en un importante indicador del desempeño de las personas, de los equipos, de los gerentes o de las áreas de la empresa. La capacitación también debe mostrar en qué aspecto puede contribuir efectivamente, de manera directa o indirecta, a los resultados de la actividad de la empresa. Por eso mismo, el proceso de desarrollo de los recursos humanos está cada vez más en manos de los gerentes y de sus equipos.
11. *Compartir la información en lugar de utilizar controles externos.* Las empresas descubren que es posible eliminar los controles externos (artificiales, onerosos y costosos), que provocan más problemas de los que resuelven y cuya relación costo-beneficio casi siempre es desfavorable, para sustituirlos con formas más suaves, constructivas y efectivas de dirigir la conducta de las personas hacia los objetivos de la empresa. Los programas de capacitación y desarrollo tienen una enorme importancia como medios para preparar y aglutinar a la fuerza de trabajo ante los nuevos rumbos o situaciones, sea para impulsar reestructuraciones organizacionales o cambios culturales, para crear e implantar nuevas estrategias empresariales, para definir nuevos posicionamientos de la empresa en el mercado, para crear y consolidar nuevos productos o servicios, etc. La posesión y el dominio de la información produce el espíritu de iniciativa y de emprendedor que permite un mejor desempeño y la formación de emprendedores internos, el cual proporciona el campo personal para la ambición, la responsabilidad y el riesgo. La persona que posee información y conocimiento puede asumir responsabilidades, correr riesgos y volverse un verdadero emprendedor dentro de la organización porque sabe a dónde quiere llegar y cómo quiere llegar.
12. *Permanente fuente de retroalimentación.* El proceso de desarrollo de los recursos humanos cierra su ciclo de operación al incluir, necesariamente, esquemas de retroalimentación a las personas. Ésta constituye un importante elemento que orienta la conducta de las personas y favorece los cambios de rumbo para poder alcanzar determinados objetivos. La retroalimentación permite a la persona saber cómo se está desempeñando, le permite evaluarse y dirigirse sola y, al mismo tiempo, le proporciona mayor autonomía y un mayor periodo para la supervisión o el control externo. En otras palabras, la retroalimentación favorece una mayor libertad personal en el trabajo y un sentido de mejoría del desempeño, porque proporciona señales de los resultados alcanzados y de los aspectos que deben ser corregidos o perfeccionados. Básicamente, la retroalimentación es la principal responsable del aprendizaje, gracias a su refuerzo positivo respecto a las nuevas conductas.

Las macrotendencias generales de la administración de recursos humanos determinan las tendencias modernas de los procesos para desarrollar al personal. Muestran la medida en que la capacitación y el desarrollo se integran a las actividades de la empresa, a la planeación estratégica, a su continua búsqueda de calidad y productividad y, sobre todo, a la dirección hacia la competitividad en un ambiente de rápidos cambios y transformaciones. En cuanto a las personas, estas tendencias muestran la conversión de simples agentes pasivos, a la configuración de nuevos emprendedores del conocimiento. Las personas ahora toman iniciativas personales en busca de una mejor capacitación profesional. Los gerentes, también, asumen cada vez una mayor parte de la responsabilidad para acrecentar el valor de sus subordinados. Los equipos se involucran cada vez más en los programas de capacitación y desarrollo. Ésta es la nueva realidad de estos procesos para los recursos humanos. Por otra parte, la trayectoria de la capacitación y el desarrollo muestra un increíble enfoque hacia el futuro, como muestra la figura 14.17.

Resumen

Los recursos de la organización deben administrarse debidamente. Las personas son los únicos elementos capaces de dirigirse y desarrollarse por sí mismas. Por eso, tienen una enorme aptitud para el crecimiento. De ahí la necesidad de subsistemas para el desarrollo de los

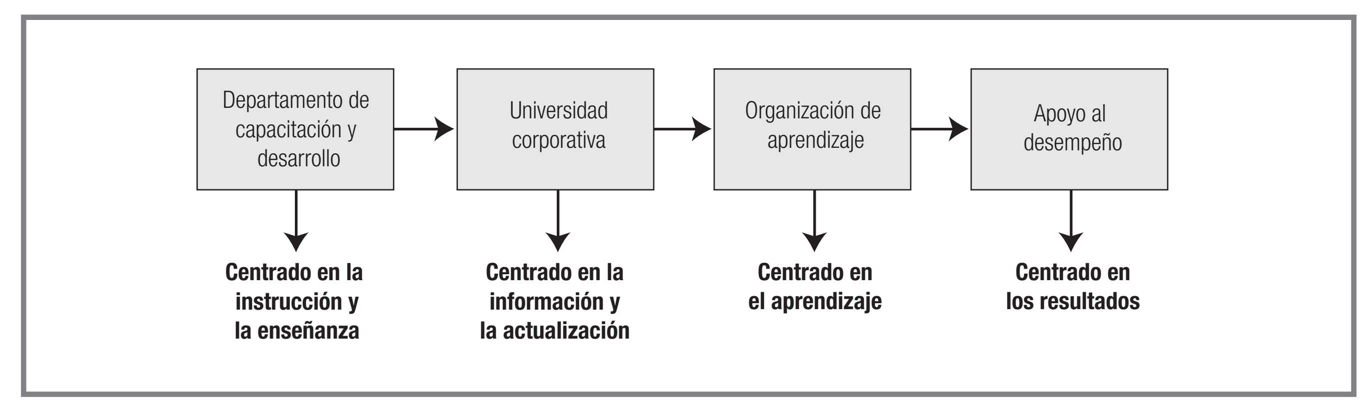


Figura 14.17 *La trayectoria de la capacitación y el desarrollo.*[34]

recursos humanos, que engloban la capacitación (a nivel microscópico) y el desarrollo organizacional (a nivel macroscópico).

La *capacitación* es un tipo de educación profesional más específica que la formación profesional y el desarrollo profesional. La capacitación es un proceso educativo para generar cambios de conducta. Su contenido involucra la transmisión de información, el desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos. La capacitación es una responsabilidad de línea y una función de *staff*. Es un proceso que implica un ciclo de cuatro etapas: detección de las necesidades, programa de capacitación, implementación y evaluación de los resultados. La *detección de necesidades* involucra un diagnóstico de los problemas de la capacitación y se puede hacer en tres niveles de análisis: en el nivel organizacional, en el de los recursos humanos existentes y en el de las operaciones y tareas que deben realizarse. El *programa de capacitación* busca planear cómo se atenderán las necesidades diagnosticadas: qué capacitar, a quién, cuándo, dónde y cómo capacitar, a fin de utilizar la tecnología más adecuada para la instrucción. La *implementación de la capacitació*n implica el binomio instructor y aprendiz en una relación de instrucción y aprendizaje. La *evaluación de los resultados* de la capacitación busca obtener la retroalimentación del sistema y se puede hacer en el nivel organizacional, en el nivel de los recursos humanos o en el nivel de las tareas y las operaciones.

Por otra parte, la capacitación y el desarrollo actualmente pasan por una verdadera revolución; esto se debe a la educación a distancia y a la proliferación de universidades corporativas. Además de resaltar las competencias básicas y la administración del conocimiento se amplían enormemente los horizontes de la capacitación y el desarrollo.

Conceptos clave

Administración del conocimiento

Análisis de operaciones y tareas

Análisis de los recursos humanos

Análisis organizacional

Aprendiz

Aprendizaje

Aprendizaje en línea

Aprendizaje organizacional

Cambio de conducta

Capacitación

Desarrollo

Desarrollo profesional

Detección de las necesidades de capacitación

Diagnóstico de la capacitación

Educación

Educación a distancia

Educación corporativa

Educación profesional

Evaluación de los resultados

Formación profesional

Indicadores *a posteriori*

34 ROSENBERG, Marc J., *E-learning: building successful online learning in your organization*, Nueva York, McGraw-Hill, 2001, p. 132.

Indicadores *a priori*	Programa de inducción
Instructor	Técnicas de capacitación
Organización del aprendizaje	Tecnología educativa
Programa de capacitación	Universidad corporativa

Caso

Educación a distancia en Embratel y en Xerox[35]

Así como surgen las organizaciones virtuales, el trabajo a distancia, la oficina en casa, el comercio electrónico, los servicios electrónicos, los negocios virtuales y cosas similares, así también la enseñanza se vuelve virtual. La educación a distancia se extiende por dos razones fundamentales: la intensa evolución de la tecnología informática y el creciente uso de internet y las intranets. Las empresas y las universidades intensifican la educación a distancia en detrimento de las clases con presencia física, que exigen un lugar específico y el desplazamiento de las personas. Por medio de la *web*, cualquier persona, en cualquier lugar del mundo, puede estudiar un curso sin salir de casa o de la empresa.

Los cursos en línea, los programas de maestría y las capacitaciones virtuales permiten instruir y actualizar a los empleados con bajísimos costos. La enseñanza en línea, sin gis ni pizarrón, sin profesores de tiempo completo ni horarios rígidos, avanza a gran velocidad. La red de las compañías ahora tiene un mayor peso en los procesos de capacitación y desarrollo, porque incorpora servicios, material de consulta, material de apoyo y soporte, formatos de inscripción, etc. Ahora proliferan los llamados *edusites*, que son páginas dedicadas a estructurar el intercambio de conocimiento entre comunidades de intereses comunes dentro de la empresa. Embratel (empresa brasileña, antes estatal y ahora controlada por MCI) tiene ocho mil trabajadores repartidos por todo el país y tuvo que buscar otras alternativas distintas a la capacitación convencional. Utiliza el video para desarrollar cursos técnicos y la televisión ejecutiva, que enlaza 56 puntos distantes por medio de un circuito cerrado y que expande el esquema por internet. En el *sitio web* educativo, los cursos son administrados por coordinadores de la enseñanza que se encargan de los aspectos formales, por ejemplo inscripciones, frecuencia y rendimiento, así como por facilitadores que son profesores que realizan *chats*, contestan mensajes en foros y por correo electrónico (*e-mail*), además de preparar trabajos y pruebas. La idea es estimular una interacción creciente entre los alumnos. La escuela virtual ha trascendido los muros de la organización. La tarea del educador es despertar el interés, dirigir grupos heterogéneos y administrar mapas de educación cada vez más complejos.

Xerox de Brasil, que tiene más de seis mil trabajadores, encontró en internet el espacio ideal para construir un centro nacional de capacitación. Su red corporativa tiene cursos (algunos programas tutoriales o un recorrido por la empresa sin mediación de instructores) para proporcionar información y certificación a sus socios comerciales. La idea es trabajar con la educación en *línea* y con el concepto del conocimiento compartido, para involucrar a los seis mil trabajadores de la empresa. Los ambientes del *sitio web* educativo de Xerox que están en funcionamiento son la Sala de Estudio, la Olimpiada Personal y el Laboratorio de Conocimientos. En la Sala de Estudio el trabajador encuentra información de todas las áreas de la empresa y se puede inscribir en cursos interactivos e interactuar por medio de *e-mail* y *chats* con otros alumnos. La Olimpiada Personal es una herramienta para administrar la carrera y en ella están disponibles evaluaciones del desempeño y perfil, así como los elementos para que el trabajador adquiera nuevas competencias en la empresa. El laboratorio de conocimientos abre espacio para que cada persona estructure y compare información de su bagaje personal con otros trabajadores y también puede montar un programa individual de capacitación. Además, Xerox tiene un radio en internet, con preguntas y respuestas por *e-mail*. ¿Necesita más?

35 AISENBERG, Daniel, "A educação bate à porta das empresas", *Internet Business*, octubre de 1999, pp. 47-52.

Preguntas de análisis

1. Explique las diferencias entre capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional.
2. Defina educación y sus diferentes tipos.
3. Explique qué quiere decir formación profesional, desarrollo profesional y capacitación.
4. Explique el contenido de la capacitación en función de los cambios de conducta que puede provocar.
5. ¿Cuáles son los principales objetivos de la capacitación?
6. ¿Por qué la capacitación es una responsabilidad de línea y una función de *staff*?
7. Explique el proceso de capacitación como un ciclo de etapas.
8. Defina el diagnóstico de la capacitación en el nivel de análisis organizacional.
9. Defina el diagnóstico de la capacitación en el nivel de análisis de los recursos humanos.
10. Defina el diagnóstico de la capacitación en el nivel de análisis de las tareas y operaciones.
11. ¿Cuáles son los principales medios para hacer una detección de las necesidades de capacitación?
12. Explique los indicadores *a priori* y *a posteriori.*
13. Explique qué es un programa de capacitación y cómo se sistematiza.
14. ¿Cuáles son los principales puntos de la planeación de la capacitación?
15. Explique la tecnología educativa de la capacitación.
16. Compare las técnicas en cuanto al tiempo y al lugar.
17. Defina aprendizaje y los factores que afectan el proceso de aprendizaje.
18. ¿Cuáles son los factores principales de los cuales depende la implementación de la capacitación?
19. Explique la evaluación de los resultados de la capacitación en el nivel organizacional, en el nivel de los recursos humanos y en el nivel de las tareas y obligaciones.

Ejercicio

En una época de "vacas flacas" y de ventas bajas, la dirección de Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa) se interesó en elevar los niveles de eficiencia en todas las áreas de la empresa, principalmente los de eficiencia del personal. Alberto Oliveira, el gerente de recursos humanos de la empresa, lo llamó la Dirección para que explicara cómo se podría utilizar su departamento para incrementar la eficiencia del personal de la empresa. Alberto aclaró que el problema de la eficiencia del personal se relaciona con la capacitación y el desarrollo del personal y que todo plan de capacitación se debe crear con base en las necesidades reales que existan en la empresa. Para conocerlas se debe hacer una detección de esas necesidades y hacer un diagnóstico de la capacitación con el fin de permitir la preparación de un programa de capacitación adecuado. Esta detección de las necesidades de capacitación se puede realizar en tres niveles de análisis: nivel organizacional, nivel de los recursos humanos existentes y nivel de las tareas y las operaciones desempeñadas por las personas. La detección de las necesidades se puede hacer de uno de esos niveles o de todos ellos. Además, Alberto aclaró que la empresa se constituye por varias áreas: el área industrial, financiera, comercial y administrativa, cada una con sus problemas específicos de capacitación. Por lo que la detección de las necesidades se puede realizar de diferentes maneras para cada una de las partes. Finalmente, Alberto explicó que la capacitación es una responsabilidad de línea y una función de *staff*. La Dirección de recursos humanos, como departamento de *staff*, puede asesorar y prestar servicios a los demás departamentos para resolver sus problemas de capacitación y de eficiencia del personal, pero la responsabilidad básica respecto a los problemas de capacitación y de eficiencia del personal corresponde a cada jefe en cuanto al departamento que dirige.

Después de todas estas explicaciones, la Dirección le reclamó a Alberto de que si bien sus aclaraciones eran lógicas y ponderadas, seguía atorada en el mismo punto: ¿cómo incrementar la eficiencia en las diversas áreas de la empresa? Alberto prometió que prepararía un plan general sobre el asunto y que lo presentaría a la Dirección en la próxima reunión. ¿Cómo lo debería hacer?

15

Desarrollo organizacional

Lo que verá en este capítulo

- Supuestos básicos del desarrollo organizacional (DO).
- Características del DO.
- Proceso del DO.
- Modelos de DO.
- Objetivos del DO.
- Organizaciones de aprendizaje.

Objetivos de aprendizaje

- Presentar los supuestos y las características del DO que impulsan a los recursos humanos.
- Señalar los modelos y los objetivos del DO.
- Mostrar cómo funcionan las organizaciones de aprendizaje.

Caso introductorio

El viraje de Excelsa

El sueño de Marcela González, directora y presidente de Excelsa, es transformar a la empresa en una organización de aprendizaje. ¿Sueño imposible? Marcela piensa que no y quiere comenzar la tarea con la formación de un equipo de ejecutivos emprendedores de la compañía. Su primer desafío es escoger a los participantes del equipo. ¿Usted que haría en el lugar de Marcela?

Las organizaciones y las personas que trabajan en ellas cambian constantemente. En las organizaciones se establecen nuevos objetivos, mientras que los existentes son revisados y modificados; se crean nuevos departamentos y los antiguos son reestructurados; las personas salen de la organización o cambian de puesto; otras personas son admitidas; los productos sufren modificaciones profundas; la tecnología avanza inexorablemente. Las personas también se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican su conducta y sus actitudes, desarrollan nuevas motivaciones y enfrentan nuevos desafíos. Los tiempos cambian. En las organizaciones, algunos cambios ocurren debido a las oportunidades que surgen, mientras que otros son planeados por adelantado. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y es planeado con anticipación.

Cuando se habla de *capacitación y desarrollo*, la noción es microscópica y casi siempre individual. Cuando se habla de *desarrollo organizacional,* la noción es macroscópica y sistémica. Aquí hablaremos en términos organizacionales y globales y no simplemente en términos individuales; asimismo, hablaremos del largo plazo y no del corto o el mediano.

Nota interesante: **El campo del DO**

El campo del desarrollo organizacional (DO) continúa vigente y se sustenta en los conceptos y los métodos de las ciencias de la conducta, visualiza a la organización como un sistema total y se compromete a mejorar la eficiencia de ésta al largo plazo, mediante intervenciones constructivas en los procesos y en las estructuras organizacionales. Los distintos autores que abordan el DO presentan planteamientos muy variados. Cada autor desarrolla una tecnología diferente y específica, la cual permite combinaciones diversas, que dependen de las clases de problemas organizacionales implicados y del estilo de trabajo y la consultoría que serán delineados.[1]

Muchos trabajos de DO son desempeñados por consultores externos que operan fuera de la organización y que suelen ser miembros de un grupo de asesoría o de un despacho independiente. Otros son desempeñados por un consultor interno o también por un especialista que trabaja dentro de la organización directamente con la administración de línea. Por lo general, el consultor interno o el externo forma un equipo para desarrollar el proceso de cambio.

Supuestos básicos del desarrollo organizacional

El concepto de desarrollo organizacional (DO) se vincula a los conceptos de cambio y capacidad de adaptación al cambio que tenga la organización. Para entender el DO es necesario conocer sus supuestos básicos, que son los siguientes.[2]

Concepto de organización

Los especialistas en DO adoptan un concepto conductista de la organización. Para Lawrence y Lorsch, "organización es la coordinación de distintas actividades de participantes individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente".[3] Estos autores adoptan el concepto tradicional de la división del trabajo cuando se refieren a las distintas actividades y a la coordinación que existe en la organización y recuerdan a Barnard[4] cuando dicen que las personas contribuyen a las organizaciones, en lugar de permanecer ellas mismas (las personas) totalmente pasivas en las organizaciones. Las contribuciones de cada participante a la organización varían en función de las diferencias indi-

1 SCHEIN, Edgar, "Behavioral sciences for management", en W. McGUIRE, Joseph (ed.), *Contemporary management: issues and viewpoints*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1974, pp. 24-25.

2 CHIAVENATO, Idalberto, *Introdução à teoria geral da administração*, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977, pp. 382-391.

3 LAWRENCE, Paul R. y Jay W. LORSCH, *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico y ação,* São Paulo, Edgard Blücher, 1972, p. 3.

4 BARNARD, Chester, *As funções do executivo*, São Paulo, Atlas, 1971.

viduales, así como del sistema de premios y remuneraciones que adopte la organización. Este concepto toma en cuenta el hecho de que toda organización actúa en determinado medio ambiente; dado que su existencia y supervivencia dependen de la forma en que se relacione con ese medio, se deduce que ella debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan al medio en el cual opera.

Otros autores adoptan una posición más antagónica con relación al concepto tradicional de organización. Bennis pretende subrayar las diferencias entre los sistemas mecanicistas (típicos del concepto tradicional de organización) y los sistemas orgánicos (típicos del planteamiento del DO),[5] como muestra la figura 15.1.

Los sistemas orgánicos permiten que los participantes adquieran conciencia social y ello hace que las organizaciones tengan conciencia colectiva de sus destinos y de la orientación necesaria para dirigirse mejor hacia ellos.

Concepto de cultura organizacional

El único camino viable para cambiar a las organizaciones es cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales viven y trabajan las personas. *Cultura organizacional* significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización.[6] Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, como su propia cultura y con un sistema de valores. Todo este conjunto de variables se debe observar, analizar e interpretar continuamente. La cultura organizacional influye en el clima que existe en la organización.

Concepto de cambio organizacional

El mundo actual se caracteriza por un ambiente de cambio constante. El ambiente general que envuelve a las organizaciones es cambiante y dinámico, cuya exigencia es que tengan una enorme capacidad de adaptación como condición básica para su supervivencia. El DO es una respuesta a los cambios. El mundo moderno se caracteriza por sus veloces y constantes cambios que avanzan en progresión de manera exponencial. Los cambios científicos, tecnológicos, económicos, sociales, políticos, etc., influyen en el desarrollo y el éxito de las organizaciones, sean empresas industriales, de servicios, organizaciones públicas, hospitales, bancos, universidades, etcétera.

El proceso de cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en algunas partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas.

1. Las *fuerzas exógenas* provienen del ambiente, como las nuevas tecnologías, los cambios de valores de la sociedad y las nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Estas *fuerzas externas* crean necesidades de un cambio organizacional interno.

Sistemas mecanicistas	Sistemas orgánicos
• Se resalta exclusivamente lo individual. • Refuerzo de tipo autoridad-obediencia. • Rígida adhesión a la delegación y a la responsabilidad dividida. • División del trabajo y supervisión jerárquica muy rígidas. • Toma de decisiones centralizada. • Solución de conflictos por medio de represión, arbitraje y hostilidad.	• Se resaltan las relaciones entre y dentro de los grupos. • Confianza y confiabilidad recíprocas. • Interdependencia y responsabilidad compartidas. • Participación y responsabilidad multigrupales. • Responsabilidad y control ampliamente compartidos. • Solución de conflictos por medio de la negociación o la solución de problemas.

Figura 15.1 *Diferencias básicas entre los sistemas mecanicistas y los orgánicos.*[7]

5 BENNIS, Warren B., *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*, Edgar Blücher, São Paulo, 1972, p. 15.

6 BECKHARD, *Richard, Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos*, São Paulo, Edgar Blücher, 1972, p. 19.

7 BENNIS, Warren G., *idem*, p. 15.

2. Las *fuerzas endógenas* que crean necesidades de cambio estructural y conductual provienen del interior de la propia organización, en virtud de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por objetivos e intereses diferentes.

Necesidad de una continua adaptación al cambio

El individuo, el grupo, la organización y la comunidad son sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, como condición básica para su supervivencia en un ambiente cambiante. El cambio organizacional no se puede dejar al azar, sino que debe ser planeado.

En las organizaciones existen cuatro clases de cambios, a saber:

1. *Cambios estructurales:* los que afectan la estructura organizacional, los departamentos (como divisiones o áreas, los cuales son fundados, creados, eliminados o subcontratados por medio de nuevos socios), las redes de información internas y externas, los niveles jerárquicos (reducidos al establecer comunicaciones horizontales) y las modificaciones en el esquema de diferenciación frente a la integración existente.
2. *Cambios en la tecnología:* los que afectan a las máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, etc. La tecnología implica la forma en que la empresa realiza sus tareas y produce sus productos y servicios.
3. *Cambios en los productos o servicios:* los que afectan los resultados o las salidas de la organización.
4. *Cambios culturales:* es decir, los cambios en las personas y sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

Estos cambios no ocurren de forma aislada, sino que se presentan sistemáticamente y unos afectan a otros y provocan un poderoso efecto multiplicador.

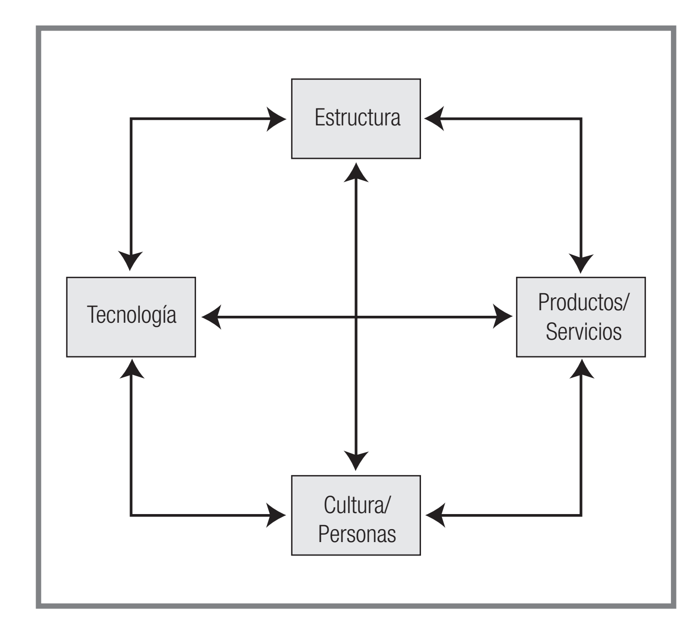


Figura 15.2 *Cuatro clases de cambio organizacional.*

Nota interesante: El mundo de los cambios

El problema es que las empresas trabajan en escenarios que se construyeron subjetivamente, "desde dentro", y no en escenarios comprendidos y racionalizados de forma objetiva. Esto provoca que, antes o después, se vuelvan progresivamente menos viables. Para que esto no suceda, es indispensable descongelar los paradigmas existentes. En realidad, los cambios pueden ocurrir dentro de distintas dimensiones y velocidades. Pueden ser restringidos y específicos, pero también pueden ser amplios y genéricos. Pueden ser lentos, indecisos, progresivos y crecientes, pero también pueden ser, rápidos, decisivos y radicales. Todo depende de la situación de la empresa y de sus circunstancias, así como de la percepción de urgencia y viabilidad del cambio.

Interacción entre la organización y el ambiente

La organización y el ambiente tienen una interacción íntima y constante. Una de las cualidades más importantes de una organización es su sensibilidad y su adaptabilidad, es decir, su capacidad para percibir y adaptarse a la variabilidad de los estímulos externos. Una organización sensible y flexible es versátil y capaz de redistribuir rápidamente sus recursos de manera que maximiza su adecuación y mejora su rendimiento para poder alcanzar sus objetivos. De este modo, no cesa de adaptarse a las condiciones producidas por la innovación y debe hacerlo en un tiempo mínimo y, en general, con el menor dispendio posible.

Interacción entre el individuo y la organización

Toda organización es un sistema social. El DO se basa en una filosofía que se refiere al hombre: el ser humano tiene aptitudes para ser productivo y éstas pueden per-

manecer inactivas si el ambiente en el que vive y trabaja es restrictivo y hostil, lo cual impide el crecimiento y la expansión de su potencial. Los científicos sociales, particularmente Maslow[8] y Herzberg,[9] subrayan que si la organización fuera un contexto capaz de satisfacer las exigencias de los individuos, éstos podrían crecer, expandirse y encontrar su satisfacción y realización personal al promover los objetivos de la organización.

El DO hace hincapié en una interacción intensa y democrática entre las personas y la organización a efecto de propiciar una administración participativa.

Objetivos individuales y objetivos organizacionales

El DO parte del supuesto de que es enteramente posible que las metas de los individuos se integren a los objetivos de la organización, en un plan en el cual el trabajo además de que sea estimulante y gratificante, ofrezca posibilidades para el desarrollo personal.

 ***Recuerde:* La renovación organizacional**

En pocas palabras, el DO es un esfuerzo integrado que busca realizar un cambio planeado, el cual abarca a la organización en su conjunto. El desarrollo organizacional constituye un programa educativo de largo plazo, orientado a mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una organización, por medio de una administración más efectiva de la cultura de esa organización, con la colaboración y ayuda de un agente de cambio o catalizador, aunado al empleo de la teoría y la tecnología de la ciencia del comportamiento organizacional.[10] "En el corazón del DO están los aspectos de vitalizar, energizar, actualizar, activar y renovar a las organizaciones".[11] Gardner[12] habla de la autorrenovación organizacional y subraya la necesidad de evitar la decadencia y el envejecimiento de la organización, a partir de la recuperación de la vitalidad, la creatividad y la innovación, con el perfeccionamiento de la flexibilidad y la adaptabilidad, y con el establecimiento de condiciones que fomenten la motivación individual, el desarrollo y la realización personal de todos los implicados.

Los elementos esenciales de todo esfuerzo de DO son:[13]

1. Una orientación a largo plazo.
2. Los esfuerzos dirigidos hacia la eficacia global de la organización en su conjunto y no sólo de una parte de ella.
3. Los pasos de diagnóstico y de intervención desarrollados conjuntamente entre los gerentes de línea y el consultor.

Bennis señala cuatro condiciones básicas que darán origen al DO:[14]

1. Una transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional.
2. Un aumento del tamaño de las organizaciones, lo que provoca que el volumen de las actividades tradicionales de la organización no sea suficiente para sustentar el crecimiento.
3. Una creciente diversificación y una gradual complejidad de la tecnología moderna, que exigen la integración de nuevas actividades y personas especializadas con competencias diferentes.
4. Un cambio de comportamiento administrativo en virtud de:
   a) "Un nuevo concepto del hombre, basado en un mayor y creciente conocimiento de sus complejas y cambiantes necesidades, lo cual sustituye la idea del hombre ultrasimplificado, inocente, del tipo que 'aprieta botones'.
   b) Un nuevo concepto de poder, basado en la colaboración y la razón, que sustituye el modelo del poder basado en la coacción y la amenaza.
   c) Un nuevo concepto de los valores organizacionales, basados en ideales humanístico-democráticos, que sustituye el sistema de valores despersonalizado y mecanicista de la burocracia."

---

8 MASLOW, Abraham H., *Eupsychian management*, Homewood, Richard D. Irwin, , 1965.

9 HERZBERG, Frederick, *The work and the nature of man*, Cleveland, The World Publishing, s/f.

10 FRENCH, Wendell L., y Cecil H. BELL Jr., *Organization development: behavioral science interventions for organization improvement*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1973, p. 15.

11 ARGYRIS, Chris, *Management and organizational development: the path from XA to YB*, Nueva York, McGraw-Hill, 1971, p. 9.

12 GARDNER, John W., *Self-renewal*: *the individual and the innovate society*, Nueva York, Harper & Row, 1965, pp. 1-7.

13 SCHEIN, Edgar H., *op. cit.*, p. 25.

14 BENNIS, Warren G., *op. cit.*, pp. 23-27

Características del DO

La definición de DO presupone las características siguientes:[15]

1. *Enfoque dirigido a la organización en su conjunto*. El DO involucra a toda la organización para que el cambio ocurra efectivamente. El cambio es tan grande en la sociedad moderna que la empresa necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para resolver los problemas y para aprovechar las oportunidades que surjan. El DO es un programa comprensivo que busca asegurar que todas las partes de la empresa estén bien coordinadas.
2. *Orientación sistémica*. El DO se dirige hacia las interacciones entre las diversas partes de la organización, las cuales se afectan de forma recíproca; hacia las relaciones de trabajo entre las personas; así como hacia la estructura y los procesos organizacionales. El objetivo básico del DO es lograr que todas estas partes trabajen juntas con eficacia. La importancia está puesta en la forma en que las partes se relacionan y no en cada una de ellas por aislado.
3. *Agente de cambio*. El DO emplea uno o varios agentes de cambio, personas que desempeñan la función de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o de la organización. Por lo general, el agente principal de cambio es un consultor que no pertenece a la empresa, de modo que puede operar con independencia y sin estar ligado a la jerarquía o las políticas de la empresa. El director de recursos humanos generalmente es un agente de cambio que está dentro de la empresa, el cual coordina el programa con la dirección y el agente externo de cambio. Éste también trabaja con la dirección, de modo que resulta una relación de tres vías: el director de recursos humanos, la dirección y el consultor. En algunos casos, la empresa tiene su propio consultor profesional interno o un departamento de DO para detectar y encabezar los cambios necesarios para aumentar la competitividad de la organización.
4. *Solución de problemas*. El DO hace hincapié en la solución de problemas y no sólo en discutirlos en términos teóricos. Se concentra en los problemas reales y no en los superficiales. Por lo tanto, utiliza la investigación-acción, que es una característica fundamental del DO. Una definición de DO podría ser: mejora organizacional por medio de la investigación-acción.
5. *Aprendizaje por experiencia*. Los participantes aprenden por medio de la experiencia, en un ambiente de capacitación, a resolver los problemas humanos que encuentran en el trabajo. Los participantes discuten y analizan su propia experiencia inmediata y aprenden de ella. Este planteamiento produce un mayor cambio de comportamiento que la tradicional lectura y discusión de casos, situación en la cual las personas hacen referencia a ideas abstractas. La teoría es necesaria y deseable, pero la prueba final está en la situación real. El DO ayuda a aprender de la propia experiencia, a cristalizar o recongelar los nuevos aprendizajes y a responder las preguntas que las personas tienen en la mente "dándole vueltas".
6. *Procesos de grupo*. El DO se sustenta en procesos grupales, como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para la cooperación. Hay un esfuerzo por mejorar las relaciones interpersonales, por abrir los canales de comunicación, crear confianza y alentar las responsabilidades entre las personas.
7. *Retroalimentación*. El DO procura proporcionar retroalimentación a los participantes para que cuenten con datos concretos que fundamenten las decisiones. La retroalimentación proporciona información a las personas sobre su conducta, además de que fomenta la comprensión de las situaciones en las que se encuentran, permitiéndoles tomar medidas para corregirse y para ser más eficaces en ellas.
8. *Orientación situacional*. El DO no sigue un procedimiento rígido e inmutable. Por el contrario, depende de las situaciones y se orienta a las coyunturas. Es flexible y pragmático, se adapta a las acciones con el propósito de adecuarlas a necesidades específicas y particulares. Los participantes discuten las alternativas y no se basan en una sola manera de abordar los problemas.
9. *Desarrollo de equipos*. El propósito general del DO es construir equipos de trabajo dentro de la organización y hace hincapié en los grupos, pequeños o grandes. Propone la cooperación y la integración, por lo que también enseña a superar las diferencias individuales o grupales.

---

15 DAVIS, Keith, *Human behavior at work: organizational behavior*, Nueva York, McGraw-Hill, 1981, pp. 221-224.

- Enfoque dirigido a la organización en su conjunto
- Orientación sistémica
- Utilización de agentes de cambio
- Resalta la solución de problemas
- Aprendizaje experimental
- Procesos grupales
- Retroalimentación
- Orientación situacional
- Desarrollo de equipos
- Enfoque interactivo

Figura 15.3 *Principales características del DO.*[16]

***Nota interesante:* Salud y eficacia organizacional**

En el fondo, el DO constituye una aplicación de las técnicas de las ciencias conductuales con el propósito de mejorar la salud y la eficacia organizacional, por medio de la habilidad para enfrentar los cambios ambientales, mejorar las relaciones internas e incrementar la capacidad para resolver problemas.

De vuelta al caso introductorio

El viraje de Excelsa

Una vez escogido el equipo de ejecutivos emprendedores de Excelsa, Marcela quiere renovar los valores de la organización y los procesos para transformarla de una empresa convencional en una organización de aprendizaje. ¿Usted cómo podría ayudar a Marcela?

Procesos de DO

El proceso de DO tiene cuatro etapas,[17] a saber:

1. *Recolección y análisis de datos:* consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos que se utilizarán para recabarlos dentro de la organización. La actividad de recolectar y analizar los datos es una de las más difíciles del DO e incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos o subsistemas y las formas para identificar problemas y asuntos importantes.
2. *Diagnóstico organizacional:* a partir del análisis de los datos recolectados, se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones y problemas, sus consecuencias, establecer prioridades, así como las metas y los objetivos. En el diagnóstico se confirman las estrategias alternativas y los planes para su implementación.
3. *Acción de intervención:* es la fase de implementación del proceso de DO. La acción de intervención es la fase de acción planeada del proceso de DO que le sigue a la fase del diagnóstico. En esta fase de acción, se selecciona la intervención más adecuada para resolver un problema particular de la organización. Esta fase no es la final del DO, dado que éste es continuo. La intervención se puede efectuar por medio de diversas técnicas que veremos más adelante.
4. *Evaluación*: es la etapa que concluye el proceso y que funciona en forma de ciclo cerrado. El resultado de la evaluación implica la necesidad de modificar el diagnóstico, lo cual lleva a nuevas auditorías, un nuevo planteamiento, una nueva implementación y así sucesivamente. Con esto, el proceso adquiere una dinámica propia, la cual provoca que se desarrolle sin necesidad de una intervención externa.

Las cuatro etapas se pueden superponer, pues entre ellas no existe una delimitación nítida.

Técnicas de intervención en el DO

Los agentes de cambio enfocan el DO de una o varias maneras para hacer sus intervenciones en la organización. Las técnicas de DO se pueden clasificar así:[18]

Intervención del DO en un nivel individual: el entrenamiento de la sensibilidad

El entrenamiento de la sensibilidad es la técnica más antigua del DO. En este caso, los grupos llamados *T* (gru-

16 CHIAVENATO, Idalberto, *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*, São Paulo, Atlas, 2001, p. 159.

17 MARGULIES, Newton y Anthony P. RAIA, *Organizational development: values, process and technology*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972, p. 5.

18 CHIAVENATO, Idalberto, *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*, *op. cit.*, pp. 159-165.

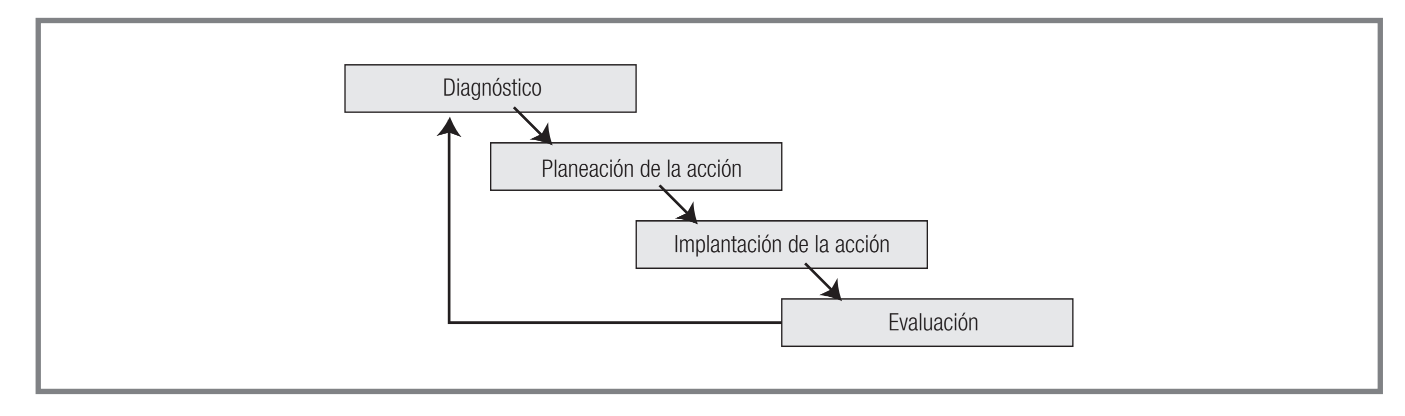


Figura 15.4 *Las cuatro etapas del modelo de diagnóstico y acción.*

pos de capacitación, en inglés *T-groups*) incluyen alrededor de diez participantes y están dirigidos por un líder capacitado que busca aumentar su sensibilidad en cuanto a sus habilidades para las relaciones interpersonales.

Un laboratorio de sensibilidad es una comunidad en la cual los participantes residen temporalmente y que está estructurada de acuerdo con sus requisitos de aprendizaje. El término laboratorio significa que la capacitación tiene lugar en una comunidad dedicada a apoyar el cambio y el aprendizaje experimental. Los nuevos patrones de comportamiento se inventan y ensayan en un clima que favorece el cambio, en el cual los participantes están protegidos contra las consecuencias prácticas de la acción innovadora. La parte central de este tipo de capacitación es una innovación educativa llamada *grupo T* no estructurado, en el cual los individuos participan como aprendices.[19]



Nota interesante: Laboratorio de sensibilidad

El laboratorio de sensibilidad presupone dejar a un lado la posición que el individuo ocupa en la organización y la inexistencia de las relaciones jerárquicas entre los participantes. Sus objetivos son desarrollar el conocimiento de uno mismo y del efecto que el individuo tiene en otras personas, así como perfeccionar la comunicación con la eliminación de las barreras. Con esto, el individuo adopta una actitud menos defensiva en lo tocante a sí mismo, no está tan temeroso de las intenciones de otros, responde mejor a los demás y ellos dejan de interpretar sus necesidades de forma negativa. El resultado es una mayor creatividad (menos temor a otros y posición menos defensiva), una menor hostilidad con respecto a los demás (debido a una mejor comprensión de ellos) y una mayor sensibilidad a las influencias sociales y psicológicas que repercuten en el comportamiento en el trabajo.[20] El entrenamiento de la sensibilidad es un enfoque dirigido hacia el desarrollo de la sensibilidad social de una persona y la flexibilidad de su conducta con relación a los otros. Por lo general, se aplica de la cima hacia la base, comenzando en la cúpula de la organización y en descenso hasta los niveles más bajos. Uno de los grandes problemas de su aplicación es cuando el individuo regresa a la situación normal de trabajo, porque la autenticidad de la comunicación puede crearle problemas con los demás individuos que no han pasado por el mismo tipo de entrenamiento. Por lo tanto, su eficacia para mejorar la competencia individual e interpersonal, para disminuir la ansiedad y para reducir el conflicto intergrupal es innegable.

Intervención del DO para dos o más personas: análisis transaccional

El análisis transaccional (AT) es una técnica utilizada para el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales,[21] las cuales se dan por medio de transacciones. Una transacción se entiende como toda forma de comunicación, mensaje o relación con los demás. Se trata de una técnica destinada a los individuos y no a los gru-

19 AZEVEDO, Cândido Bueno de, "Os laboratórios de sensitividade e o desenvolvimento das organizacões", *Revista de administração de empresas*, Río de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1969, vol. 9, núm. 3, pp. 45-46.

20 KORMAN, Abraham, K., *Industrial and organizational psychology*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1971, p. 272.

21 BERNE, Eric, *Jogos da vida*, Río de Janeiro, Artenova, 1973. Véase también: HARRIS, Thomas A., *Eu estou OK, você está OK*, Río de Janeiro, Artenova, 1973.

pos, dado que se concentra en los estilos y el contenido de las comunicaciones entre las personas. Enseña a las personas a enviar mensajes claros y ágiles, asimismo a dar respuestas naturales y razonables. El AT reduce los hábitos destructivos de la comunicación (los llamados juegos) que provocan que la intención o el significado de los mensajes quede oscurecido y hace que las personas reconozcan el contexto de sus comunicaciones, para hacerlas más abiertas y honestas y para dirigir mejor los contenidos de sus mensajes. En el AT se estudian los estados del yo (las tres posiciones típicas del ego en las relaciones con los otros: adulto, padre y niño), las transacciones (las relaciones de forma paralela, cruzada o bloqueada), los estímulos y las respuestas (caricias o toques), así como las posiciones de vida (las actitudes que las personas expresan en su visión del mundo, tales como: *a*) yo estoy equivocado, usted está equivocado; *b*) yo estoy equivocado, usted está en lo correcto; *c*) yo estoy en lo correcto, usted está equivocado; y *d*) yo estoy en lo correcto, usted está en lo correcto).

Nota interesante: Análisis transaccional

En el fondo, el AT funciona como una terapia psicológica que sirve para mejorar las relaciones interpersonales y permite al individuo autodiagnosticar su interrelación para modificarla y mejorarla.

Intervención del DO para equipos y grupos: consultoría de procedimientos

Con esta técnica, también llamada consultoría de procesos, cada equipo es coordinado por un consultor en procesos humanos y en información. Éste opera como un tercero y con su coordinación provoca intervenciones del equipo que tienen el objeto de volverlo más sensible a sus procesos internos para establecer metas y objetivos, mejorar el proceso de toma de decisiones, impulsar la participación, desarrollar sentimientos, liderazgo, confianza y creatividad. El consultor trabaja con los miembros del equipo para ayudarles a comprender la dinámica de sus relaciones de trabajo en situaciones de grupo, a mejorar los medios con los que trabajan juntos y a desarrollar el diagnóstico y las habilidades que necesitan para resolver problemas y que les permitirán aumentar su eficacia con una mejor cooperación e integración.

Nota interesante: Desarrollo de equipos

El desarrollo de equipos es una técnica para modificar el comportamiento de grupos de trabajadores de varios niveles y áreas que se reúnen bajo la coordinación de un especialista o consultor, que se critican mutuamente, para buscar un punto de encuentro en el cual la colaboración pueda ser más

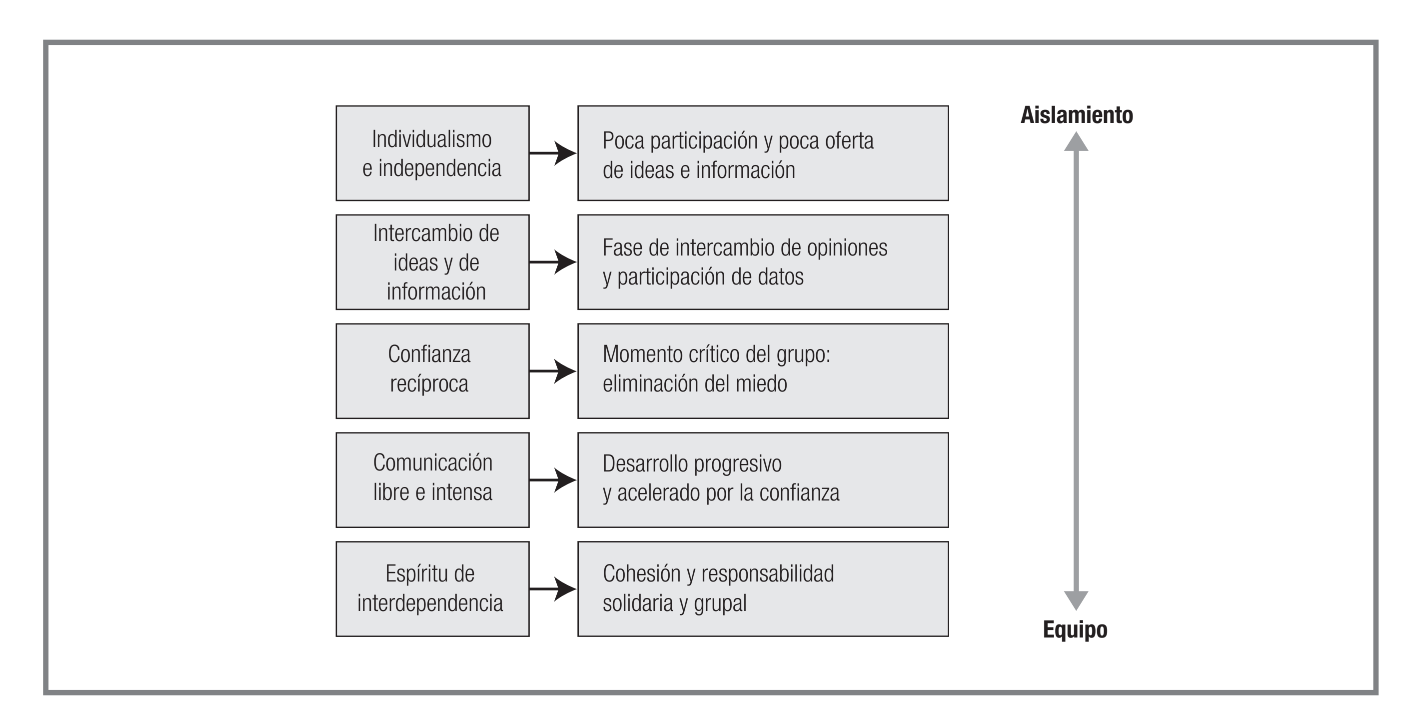


Figura 15.5 *Etapas de desarrollo de un equipo.*[22]

22 OAKLAND, John S., *Gerenciamento da qualidade total: TQM*, São Paulo, Nobel, 1994, p. 316.

fructífera y eliminar las barreras interpersonales de comunicación mediante el esclarecimiento y la comprensión de sus causas. El desarrollo de un equipo pasa por las etapas que muestra la figura 15.5[23] y permite diagnosticar las barreras que impiden el desempeño eficaz del grupo, llegar a las condiciones para superarlas, fortalecer el sentido de unidad de los miembros, incrementar las relaciones entre ellos, mejorar el cumplimiento de las tareas y el proceso operativo del grupo. Por último, el equipo autoevalúa su comportamiento por medio de determinadas variables descritas en la figura 15.6. Se trata de transformar a los grupos de personas en equipos integrados y cohesionados. En el trabajo de equipo se eliminan las diferencias jerárquicas y los intereses específicos, por lo que se consigue una predisposición saludable para la creatividad y la innovación.

Intervención del DO para relaciones intergrupales: reuniones de confrontación

Se trata de una técnica para modificar la conducta a partir de la actuación de un consultor interno o externo (llamado tercero). Dos grupos antagónicos y en conflic-

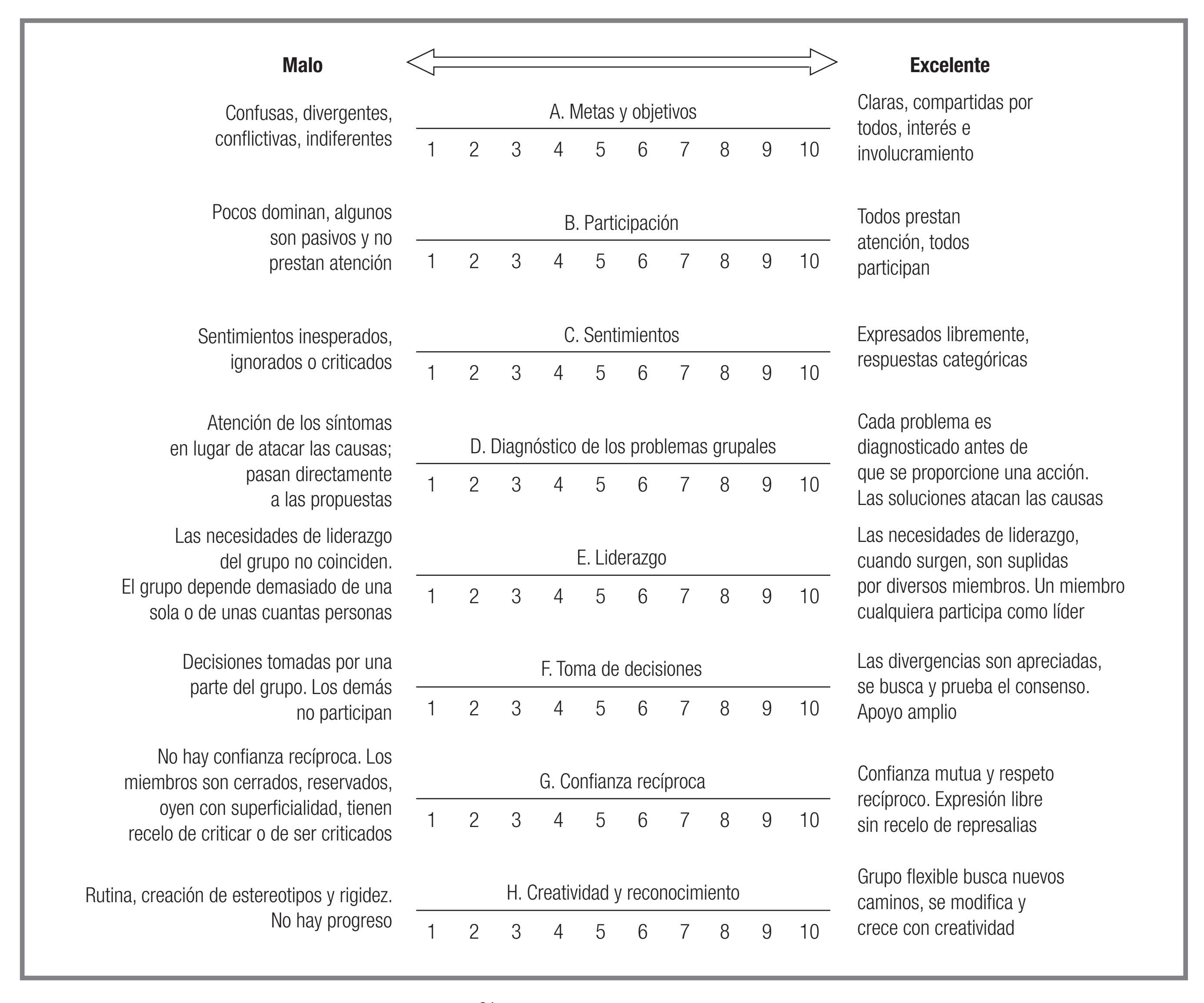


Figura 15.6 *Evaluación de la eficiencia grupal.*[24]

23 OAKLAND, John S., *op. cit.*, p. 316.

24 Adaptado de SCHEIN, Edgard H., *Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional*, São Paulo, Edgard Blücher, 1972, pp. 46-47.

to (desconfianza recíproca, discordancia, antagonismo, hostilidad, etc.) son tratados por medio de reuniones de confrontación, en las cuales cada grupo se autoevalúa y evalúa el comportamiento del otro, como si se colocara ante un espejo. En estas reuniones, un grupo presenta los resultados de las evaluaciones al otro y se le hacen preguntas relativas a sus percepciones. A continuación viene una discusión, que inicia muy acalorada, pero con una posición de comprensión y entendimiento recíproco en cuanto a la conducta de las partes involucradas. El consultor facilita la confrontación, con ánimo totalmente imparcial, pondera las críticas, orienta la discusión hacia la solución constructiva del conflicto y elimina las barreras intergrupales.[25]

***Nota interesante:* Reunión de confrontación**

La *reunión de confrontación* es una técnica que tiene un enfoque socioterapéutico. Su finalidad es mejorar la salud de la organización, con el aumento de las comunicaciones y las relaciones entre diferentes departamentos o áreas. Se trata de una reunión de un día, que involucra a distintos grupos que discuten los problemas, analizan sus causas más profundas y planean acciones correctivas o profilácticas. La reunión de confrontación se utiliza después de grandes cambios organizacionales, como fusiones, adquisiciones, introducción de nuevas tecnologías, etcétera.

Intervención del DO para la organización en su conjunto: retroalimentación de datos

También llamada técnica para recolectar y proporcionar información. Se trata de una técnica de modificación de la conducta, la cual parte del principio de que cuanto más datos cognitivos reciba el individuo, tanto mayor será su posibilidad de organizarlos y de actuar creativamente. La retroalimentación de datos o retroinformación de datos permite el aprendizaje de nuevos datos respecto de uno mismo, de los otros, de los procesos grupales o de la dinámica de toda la organización (datos que no siempre se toman en cuenta). Retroalimentación (*feedback*) se entiende como las actividades y los procesos que "reflejan" y "proyectan" la forma en que una persona es percibida o visualizada por las demás.[26]

La retroalimentación de datos parte de la recopilación de aquellos obtenidos por medio de entrevistas o cuestionarios aplicados a una parte de la organización para confirmar ciertos aspectos de los procesos organizacionales, como la moral, el sistema de premios, el estilo administrativo, las comunicaciones, el proceso de toma de decisiones, etc. Los datos son tratados y sometidos a examen en varias reuniones con todo el personal de un determinado nivel de la organización por vez, con el propósito de analizar los resultados y planear las medidas correctivas para cada nivel de la organización.

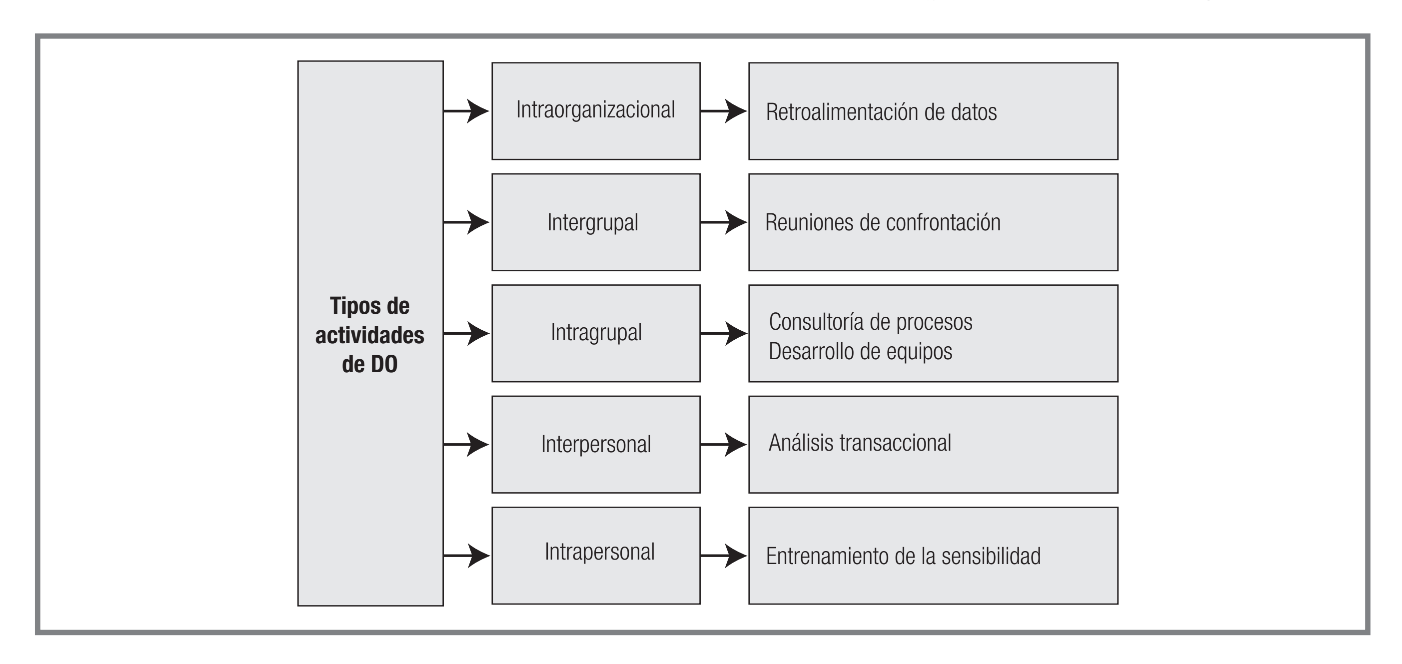


Figura 15.7 *Tipos de actividad de DO.*[27]

25 BENNIS, Warren G., *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

26 BENNIS, Warren G., *Changing organizations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1966.

27 CHIAVENATO, Idalberto, *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as organicações*, São Paulo, Atlas, 2000, p. 165.

La retroalimentación de datos requiere que la información fluya dentro de la organización por medio de:

1. Una intensa distribución interna de la información.
2. La publicación y difusión de resultados de investigaciones internas.
3. La realización de discusiones periódicas entre elementos de distintas áreas de la organización.
4. La realización de juntas sobre asuntos internos, programas y planes de trabajo, etcétera.

Nota interesante: Retroalimentación (_feedback_) de datos

Si bien la presunción de que el suministro sistemático de información garantiza la acción creativa e innovadora de las personas podría parecer discutible, no cabe duda de que crear un esquema para distribuir información en una organización es importante para que sus miembros se actualicen en cuanto a los cambios ocurridos en el ambiente externo y dentro de la propia organización.

De vuelta al caso introductorio

El viraje de Excelsa

A continuación, Marcela González quiere definir con su equipo cuáles técnicas de intervención utilizarán para empezar a cambiar la mentalidad de los ejecutivos, gerentes y empleados de la empresa. ¿Usted qué haría en su lugar?

Modelos de DO

Existe toda una variedad de modelos de DO y cada uno utiliza distintas tecnologías para modificar el comportamiento. Cada uno sigue un tipo diferente de proceso o de secuencia de etapas de cambio y consolidación del cambio. En el fondo, sólo son caminos diferentes para llegar a los mismos resultados. La rejilla gerencial (*grid gerencial*) es un ejemplo ilustrativo y vale la pena describirla.

Rejilla gerencial (*Managerial grid*)

Blake y Mouton,[28] dos consultores estadounidenses, desarrollaron una tecnología de cambio organizacional planeado y lo llamaron rejilla gerencial (*managerial grid*) debido al hecho de que todo ejecutivo siempre se orienta hacia dos asuntos: la producción y las personas. La rejilla es un gráfico con dos entradas, es decir, está compuesta por dos ejes: horizontal y vertical.

El eje horizontal representa la preocupación por la producción y es una serie continua de nueve puntos, en la cual el grado nueve significa una elevadísima preocupación por la producción, mientras que el grado uno representa una baja preocupación por ella.

El eje vertical representa la preocupación por las personas y también es una serie continua de nueve puntos, donde nueve es un grado elevado y uno es un grado bajo de preocupación por las personas.

La rejilla gerencial representa estas dos preocupaciones (por la producción y por las personas), así como su interacción para demostrar que el desempeño excelente es aquel que procura maximizar los resultados de la producción y la satisfacción de las personas involucradas; es decir, de alcanzar el estilo 9,9. La rejilla desempeña un papel importante en este modelo de DO.

El programa de DO tipo rejilla se desarrolla en seis fases, a saber:[29]

1. *Seminarios de laboratorio*. Son para todas las personas de la organización, parte de la cima hacia la base, con el objeto de analizar cómo es el desempeño de la empresa o parcialmente conocerlo, por medio del empleo de la rejilla. Los equipos evalúan cada una de las áreas de la empresa utilizando la rejilla para constatar si su desempeño es excelente, regular o inaceptable. El equipo utiliza la crítica sistemática para analizar lo que está bien y para evaluar las correcciones que se necesitan para realizar el estudio de la organización. Es un trabajo de crítica y de evaluación.

---

28 BLAKE, Robert, R. y Jane S. MOUTON, *A estructuração de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento organizacional tipo grid*, São Paulo, Edgard Blücher, 1976.

29 BLAKE, Robert R. y Jane S. MOUTON, *O grid gerencial*, São Paulo, Pioneira, 1976.

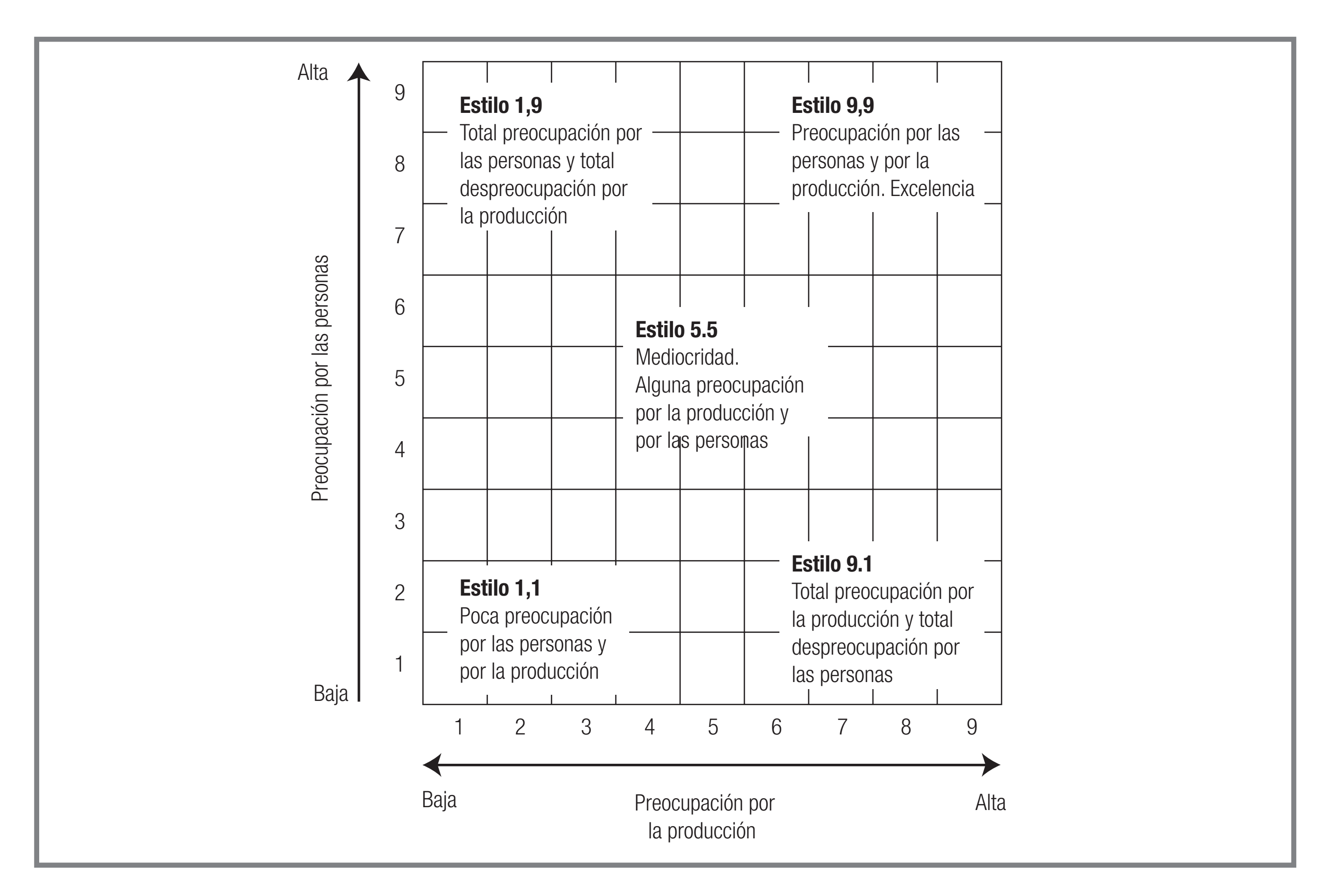


Figura 15.8 *Rejilla gerencial (*managerial grid*)*.[30]

2. *Desarrollo de equipos*. Desde la cima hacia la base, se forman equipos para estudiar y analizar la dinámica del comportamiento de la organización. Cada miembro del equipo utiliza la rejilla para evaluar la calidad y la naturaleza de la participación (acción de equipo y de los esfuerzos individuales), con el objeto de identificar dificultades y confirmar los caminos para mejorarla. En esta fase, el desarrollo del equipo ayuda aprender a cada uno que los compañeros del equipo observan su comportamiento en el trabajo por medio de la rejilla. Los compañeros de equipo preparan una descripción de la rejilla para cada miembro, con la intención de fortalecer el desempeño individual, además de proporcionar a cada uno información y evaluación contextualizada sobre él. A continuación, se establecen los objetivos de desempeño del equipo y de los individuos, después de haber rechazado las prácticas inaceptables para el equipo y sus miembros. Esta fase fortalece la participación y el comportamiento social y aumenta la contribución y el interés personal de cada miembro.
3. *Reuniones de confrontación intergrupal.* Son reuniones para desarrollar la interrelación entre los grupos, o sea, para mejorar la coordinación entre grupos; se trata del llamado desarrollo intergrupal. Esta fase aborda las relaciones de trabajo entre las áreas de la organización, asimismo, resalta la cooperación y la coordinación. Las áreas que tienen una interrelación de trabajo se reúnen de dos en dos para identificar lo que debería ser una interrelación de trabajo óptima entre ellas. Se detectan cuáles son las barreras para la eficiencia y la distancia (huecos) entre lo que es y lo que debería ser. Esta fase dura de tres a cuatro días.
4. *Establecimiento de los objetivos organizacionales.* La alta dirección de la organización, por medio del equipo de ejecutivos, establece lo que considera la excelencia de la empresa, es decir, el punto a dónde pretende llegar con el cambio organizacional.

30 BLAKE, Robert R. y Jane S. MOUTON, *A estructuração de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento organizacional do tipo grid*, São Paulo, Pioneira, 1976.

Estilo	Tipo de participación
9.1	No hay posibilidad de participación. Las personas sienten que, aun cuando quieran hacer contribuciones, éstas no son requeridas; en caso de que sean presentadas voluntariamente, serán rechazadas.
1.9	Las personas procuran no criticar para que sus palabras no sean malinterpretadas o tienen temor de no recibir apoyo inmediato. Las soluciones tienen el "mínimo común denominador" y el comportamiento es superficial y efímero.
1.1	La participación y el compromiso son pocos. Las personas presentes tal vez están físicamente cercanas, pero se mantienen ausentes o distantes.
5.5	La toma de decisiones es del tipo complaciente o mediocre, como un "remiendo" que deja a todos descontentos.
9.9	La solución de los problemas se da por medio de la participación y el compromiso.

Figura 15.9 *Niveles de participación según el DO tipo rejilla gerencial (*managerial grid*).*

Los miembros del equipo de la dirección definen un modelo estratégico ideal, uno al que la empresa se debería asemejar si fuera verdaderamente excelente. Los miembros reúnen datos y llegan a conclusiones, los revisan, analizan y critican "desde afuera de la empresa para ver lo que pasa dentro de ella". Es la fase en la cual la dirección define el diseño del modelo estratégico que la organización entera seguirá.

Estilo	Tipo de frontera intergrupal
9.1	Hostilidad intergrupal, basada en sospechas y desconfianza mutuas. Puede desarrollar disputas estimulantes entre los involucrados, pero provoca pérdida de eficiencia organizacional. La actitud predominante es la de ganar-perder.
1.9	Situación de coexistencia pacífica. Los participantes de ambos lados de la frontera procuran aceptar un mínimo de apoyo mutuo, hacen las cosas amistosamente y evitan problemas que perturbarían o impedirían las relaciones recíprocas. Se mantiene la armonía, pero se sacrifica el potencial para la realización.
1.1	Situación de aislamiento. No hay contribuciones para la solución de problemas de coordinación intergrupales. Los individuos retroceden a ambos lados de la frontera, procuran que la cooperación a través de ella resulte innecesaria. Hay duplicación de esfuerzos, porque cada departamento duplica las actividades en su interior para no utilizar las habilidades y las competencias de los otros.
5.5	Situación de tregua inquieta. Los participantes recurren a la negociación, la transigencia o el prorrateo y llegan a componendas para alcanzar cierto grado de coordinación y cooperación.
9.9	Comunicaciones abiertas y francas. Las situaciones de inconformidad y controversia son atacadas de frente y con flexibilidad para resolver los problemas. Hay fronteras debido a que la empresa está segmentada en divisiones, pero la actitud de las personas se enfoca a tratar los problemas y las necesidades de forma constructiva por medio de ellas.

Figura 15.10 *Niveles de fronteras intergrupales según el DO tipo rejilla gerencial.*

5. *Implementación por medio de equipos*. La fase 5 corresponde a la implementación del modelo ideal de la organización, por medio del desarrollo planeado. Para ello, el equipo de la dirección señala un equipo de planeación en cada centro de utilidad identificado. El coordinador de la fase 5 debe ayudar a los equipos de planeación a organizarse y adquirir las técnicas esenciales necesarias para estudiar la manera en que operarían todos los aspectos de cada centro de utilidad según los criterios del modelo estratégico ideal. La implementación exige que cada equipo de planeación elabore su plan de operación como si su centro de utilidad fuera independiente de los demás. Las estructuras basadas en equipos funcionan en toda empresa o lugar, dónde y cuándo se quiera. Las estructuras organizacionales funcionales y verticales sufren actualmente una transformación para convertirse en unidades autosuficientes, al seguir el "principio de lo pequeño dentro de lo grande" en la organización. Incluso las actividades tradicionalmente centralizadas, como el procesamiento de datos, la contabilidad, las compras, etc., se descentralizan gracias a la utilización de los equipos.
6. *Evaluación de los resultados*. Es decir, evaluación de los cambios ocurridos a efecto de estabilizar los objetivos de la organización y de establecer otros nuevos para el futuro. La crítica sistemática se debe utilizar para evaluar el desempeño y las condiciones del desarrollo logrado, para contrastarlo con el grado de excelencia que se pretende alcanzar. Por medio de este planteamiento, los miembros de la organización adquieren un sentido de proporción respecto a lo que alcanzarán, lo que ahora hacen de forma diferente a lo hecho anteriormente, y con la preparación de un nuevo escenario para el porvenir. Además, como el desarrollo es una actividad continua y sinfín, surgirán nuevos desafíos y situaciones que exijan nuevos cambios.

***Nota interesante:* Cambio organizacional**

La empresa, para poder cambiar, se debe transformar en un verdadero ambiente de cambios, en el cual las personas se sientan movidas hacia la innovación y la creatividad. Un conjunto de esfuerzos reunidos en una verdadera cantera de obras. Y un ambiente de cambios, por increíble que parezca, exige una juiciosa planeación que necesita hacerse en equipo por medio de los esfuerzos de las personas y los gerentes. Por lo tanto, las empresas deben tener anticipadamente una visión enfocada hacia su misión y futuro. Así, planear el cambio significa escoger con anticipación el futuro de la organización.

1. Seminario de laboratorio 2. Desarrollo de equipos 3. Reuniones de confrontación intergrupal	Desarrollo gerencial
4. Establecimiento de objetivos organizacionales 5. Implementación por medio de equipos 6. Evaluación de los resultados	Desarrollo organizacional

Figura 15.11 *Las seis fases del desarrollo organizacional de tipo rejilla gerencial.*

Objetivos del DO

Las técnicas de DO adoptadas casi siempre se relacionan con algunas de las cinco técnicas expuestas. El científico de la conducta (que funciona como consultor interno o externo, o sea, como tercero) desempeña un papel que facilita el desarrollo organizacional, mientras que los gerentes de línea toman la iniciativa de la administración del proyecto para alcanzar el resultado de mejorar la organización

Los principales objetivos del DO son:[31]

1. Aumentar el grado de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
2. Aumentar la confrontación de los problemas organizacionales, dentro y entre los grupos, en lugar de "barrerlos para ocultarlos debajo del tapete".
3. Crear un ambiente en el que la autoridad designada para esa función aumente su autoridad al basarse en el conocimiento y la habilidad social.
4. Incrementar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
5. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.
6. Buscar soluciones sinérgicas para los problemas (éstas son soluciones creativas en las que el total de la suma es mayor que sus partes, 2 + 2 es más que 4, las cuales permiten que las partes ganen más por medio de la cooperación que del conflicto).

---

31 FRENCH, Wendell, "Organization development: objectives, assumptions and strategies", en MARGULIES, Newton y Anthony P. RAIA, *Organizational development: values, process, and technology*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972, p. 32.

7. Incrementar el nivel de responsabilidad individual y grupal en el planteamiento y en la implementación.



Nota interesante: El modelo *XA* y el modelo *YB*

Los modelos de la teoría *X* y la teoría *Y* de McGregor son tomados como punto de partida para dirigir los esfuerzos del DO en cuanto a los objetivos anteriores. Para Argyris,[32] el modelo *XA* representa la posición de las organizaciones clásicas: las prácticas administrativas de este modelo se basan en los supuestos de la teoría *X* y van acompañadas por un patrón *(A)* de comportamiento basado en la no expresión de los sentimientos, esto es cerrarse ante las emociones y carecer de vinculación alguna con las competencias interpersonales. Dado que los administradores no están preparados para ayudar a identificar plenamente lo que sienten los demás o desarrollar su nivel interpersonal de competencia, este modelo lleva al conformismo, al antagonismo y a la desconfianza entre los participantes.

El modelo *YB* incluye prácticas administrativas basadas en la teoría *Y* y un patrón (*B*) de comportamiento que implica confianza, expresión de afectos y apertura para la experimentación de ideas, así como sentimientos y respeto por la individualidad humana. Para Argyris, la tarea básica del consultor o interventor de DO es generar información relacionada con los problemas de la organización con el objeto de ayudar al sistema-cliente a tomar decisiones responsables y desarrollar un compromiso interno respecto a ellas. Esta tarea se desempeña mejor cuando todos comprenden la discrepancia entre la situación real y el modelo *YB*. En el fondo, el camino del DO busca salir del modelo *XA* para llegar al modelo *YB*, en el cual los gerentes se aceptan mejor gracias a que expresan sus sentimientos y adquieren una conciencia que los conduce a ayudar a las personas para trabajar en un clima abierto, democrático y participativo.

En teoría, el DO representa un esfuerzo coordinado por los miembros de la organización (con la ayuda de consultores externos) que tiene el propósito de descubrir y remover barreras de actitudes, comportamientos, procedimientos, políticas y estructuras que impiden el desempeño eficaz del sistema y de adquirir mayor conciencia de la dinámica interna y externa del sistema, de modo que permita más adaptaciones en el futuro y cambios para mejorar.[33]

De vuelta al caso introductorio

El viraje de Excelsa

Marcela pretende que su empresa se convierta en el mejor lugar para trabajar. Quiere que la empresa sea una organización de aprendizaje para que los trabajadores puedan crear e innovar. ¿Qué ideas le daría usted a Marcela?

Organizaciones de aprendizaje

La administración del conocimiento impone el concepto de las organizaciones de aprendizaje.[34] Una *organización de aprendizaje* es aquella que facilita el aprendizaje para todos sus miembros y que se transforma continuamente.[35] El núcleo de la organización de aprendizaje se compone por cinco disciplinas, que constituyen programas de largo plazo para el desarrollo, el aprendizaje y la práctica organizacional, a saber:

1. *Maestría personal:* se entiende como el aumento de la habilidad para el desarrollo individual.

---

32 ARGYRIS, Chris, *Management and organizational development: the path from XA to YB*, Nueva York, McGraw-Hill, 1971, cap. 1.

33 MILES, Raymond E., *Theories of management: implicatons for organizational behavior and development*, Tokio, McGraw-Hill, 1975, p. 191.

34 SENGE, Peter, *The fifth discipline: the art and practice of learning organization*, Nueva York, Currency Doubleday, 1990.

35 PEDLER, Mike, John BURGOYNE y Tom BOYDELL, *The learning company*, Nueva York, McGraw-Hill, 1991.

2. *Modelos mentales:* se entienden como datos internos que sirven de base para acciones y decisiones en el entorno laboral.
3. *Visión compartida:* significa crear un compromiso con los objetivos comunes del equipo de trabajo.
4. *Aprendizaje en equipo:* se refiere a la capacidad para desarrollar conocimiento y habilidades colectivas. Las aptitudes sociales y la habilidad para las relaciones interpersonales son importantes.
5. *Pensamiento sistémico:* representa una herramienta mental para lidiar con los procesos de cambio. Pensar globalmente o de manera holística; es decir, ver la totalidad.

Estas cinco disciplinas constituyen la esencia de la organización que evoluciona constantemente, se adapta a su ambiente competitivo y trae nuevas contribuciones al cliente y a sus miembros. El aprendizaje permanente constituye un ciclo de eterno cambio, que involucra la sensibilidad y la conciencia respecto al ambiente en el que opera la organización (visión estratégica), la evolución permanente de actitudes y creencias (cultura organizacional) y el desarrollo de habilidades y conocimientos (administración del conocimiento).

Nota interesante: Organizaciones de aprendizaje

Las empresas del nuevo siglo se convierten en organizaciones de aprendizaje comprometidas con la educación y el desarrollo de los trabajadores. Buena parte de las empresas crea universidades corporativas para consolidar una infraestructura de aprendizaje corporativo, con el fin de desarrollar medios que estimulen el conocimiento y que conduzcan a nuevas oportunidades de negocios, entrar en nuevos mercados globales, crear relaciones más profundas con los clientes e impulsar a la empresa hacia un nuevo futuro. Las universidades corporativas dejan de ser simples locales físicos (como el tradicional campus universitario) para convertirse cada vez más en un proceso continuo de aprendizaje como si fueran universidades virtuales. La preocupación está en administrar y evaluar el conocimiento, así como en establecer estrategias orientadas hacia el conocimiento.

Muchas empresas se están convirtiendo en verdaderas organizaciones de aprendizaje y los antiguos departamentos de capacitación en verdaderas instituciones de educación corporativa. De este modo, las organizaciones cambian gradualmente su configuración y dinámica para privilegiar el aprendizaje en todos sus niveles y áreas de actuación. Las organizaciones de aprendizaje proporcionan enormes ventajas en relación con las tradicionales. Las fronteras horizontales tradicionales, sean funcionales o divisionales (departamentos y divisiones fijas) y las fronteras verticales (jerarquía) constituyen verdaderas barreras internas que inhiben la cooperación, la posibilidad de compartir recursos y el debate interno, los cuales permiten fomentar el aprendizaje de nuevas competencias y la adopción de un comportamiento cooperativo con el que se asuman riesgos. Se trata de contar con equipos que cultiven una nueva cultura que subraye la noción de compartir el conocimiento, las comunicaciones abiertas, el espíritu de equipo y la amplia difusión de nuevas ideas en toda la organización.[36]

Las bases para crear una organización de aprendizaje son:[37]

1. Monitorear estrechamente lo que ocurre en el entorno de las actividades organizacionales, ya sea por medio de contactos de los empleados con los clientes o por contactos con las nuevas tecnologías, los proveedores, los accionistas y los futuros candidatos a emplear. Utilizar una amplia red de relaciones organizacionales con el ambiente como un medio que permita buscar continuamente información y conocimiento.
2. Desarrollar y ofrecer medios y recursos para que las personas que reciben esa información la puedan relacionar con lo que las demás personas observan y analizan de acuerdo con el conocimiento previo de la organización. Crear condiciones para que toda información y conocimiento sea útil para el trabajo de las personas y que puedan transformarse en acciones eficaces, que produzcan resultados concretos.
3. Reunir, documentar y organizar la información y los análisis para ponerlos a disposición de todas las personas de la organización y para su posterior utilización. Poner a disposición toda la información y el conocimiento a través de medios adecuados para su localización y utilización intensiva en todos los niveles de la organización.
4. Aumentar gradualmente el nivel de conocimiento de la organización y medir continuamente el índice

---

36 LEI, David, John W. SLOCUM y Robert A. PITTS, "Designing organizations for competitive advantage: the power of learning and unlearning", Organizational Dynamics, invierno de 1999, p. 25.

37 OLVE, Nils-Göran, Jan ROY y Magnus WETTER, *Conductores da performance, op. cit.*, pp. 268-269.

Función	Organizaciones tradicionales	Organizaciones de aprendizaje
Determinación de la dirección general	La dirección de la empresa proporciona la visión.	La visión es compartida y surge de muchos lugares, pero la dirección es responsable de asegurar que esa visión exista y que deba ser alcanzada.
Formulación e implantación de ideas	La dirección decide lo que se debe hacer y el resto de la empresa trabaja con esas ideas.	La formulación y la implantación de las ideas ocurren en todos los niveles de la organización.
Naturaleza del pensamiento organizacional	Cada persona es responsable de las actividades de su puesto y su enfoque debe concentrarse a desarrollar sus competencias individuales.	Las personas conocen sus actividades y saben cómo se interrelacionan con las demás dentro de la organización.
Resolución de conflictos	Los conflictos se resuelven por medio del uso del poder y de la influencia jerárquica.	Los conflictos son resueltos por medio del aprendizaje en colaboración y la integración de los puntos de vista de las personas de la organización.
Liderazgo y motivación	El papel del líder consiste en definir la visión de la organización, proporcionar premios y sanciones adecuados y mantener el control de las actividades de las personas.	El papel del líder consiste en construir una visión compartida, delegar autoridad (*empowerment*) a las personas, inspirar el compromiso y fomentar decisiones eficaces en la empresa.

Figura 15.12 *Organización tradicional frente a organización de aprendizaje.*[38]

de aprendizaje a fin de asegurar que, realmente, se haya logrado un avance. Hacer que el conocimiento sea incorporado continuamente, por medio del aprendizaje, a la conducta de las personas y evaluar el grado en que esto se está logrando porque aumenta el volumen y la intensidad del fenómeno.

En la organización de aprendizaje, el aprendizaje ocurre continuamente en todos los niveles, por medio de personas, equipos, áreas, redes internas, así como por medio de redes de clientes, proveedores y otros grupos externos. La organización de aprendizaje ofrece un ambiente social de aprendizaje en el cual las personas adquieren conocimientos en la medida en que trabajan con otras para alcanzar los objetivos. En realidad, es un sistema complejo basado en una cultura enfocada a mejorar continuamente el capital humano. Dentro de este sistema, las relaciones entre los individuos y la organización tienen un efecto directo sobre cómo y qué aprende la organización. El secreto está en transformar a la organización en una infraestructura que promueva un ambiente enfocado al aprendizaje continuo y al cambio.[39] La adquisición de conocimientos involucra a la organización, a equipos y a personas, como muestra la figura 15.13.

Esta infraestructura comienza con el aprendizaje en el nivel individual, donde se crean oportunidades continuas para conocer gracias a los resultados del trabajo de cada persona. En el nivel individual, se fomentan y promueven el diálogo y la discusión, dentro de una cultura de cuestionamiento y experimentación de la organización. En el nivel de equipo, se fomentan la colaboración y la cooperación, pero el enfoque no está necesariamente en el espíritu de equipo, sino en el aprendizaje como equipo. En el nivel organizacional que se enriquece gradualmente, el aprendizaje queda captado en políticas, procedimientos, normas y estrategias. El nivel final es el ambiente exterior. En éste, la organización debe aprender con sus clientes, proveedores y competidores que están más allá de sus fronteras. El enfoque principal de una organización de aprendizaje es la transformación. Se debe crear la infraestructura que asegure que el conocimiento se capte y comparta. Todas las personas deben aprender a pensar sistemáticamente sobre las repercusiones de sus decisiones. El aprendizaje pasa a formar parte integrante del trabajo cotidiano. La participación

38 Adaptado de SENGE, Peter M. "Transforming de Practice of management", *Human Resource Development Quarterly*, primavera de 1993, p. 9.

39 PHILLIPS, Jack J, *HRD trends worldwide: Shared solutions to compete in a global economy,* Houston, Gulf, 1999, pp. 246-247.

Ambiente Conectar a la organización con su ambiente

Organización
Delegar autoridad a las personas, con base en una visión colectiva, así como definir sistemas para capturar y compartir lo aprendido

Equipos
Fomentar la colaboración y el aprendizaje en equipo

Personas
Promover el diálogo y la discusión y crear oportunidades para el aprendizaje continuo

Aprendizaje y cambio continuos

Figura 15.13 *Modelo de organización de aprendizaje.*[40]

es fundamental. La condición previa para la creación de una organización de aprendizaje es la evaluación de las competencias presentes. A partir de ahí, la organización define cuáles serán las estrategias que debe formular e implementar. La principal consecuencia de la creación de una organización de aprendizaje es el gradual aumento de su capital intelectual.

Para crear una organización que aprende, las empresas dependen cada vez más de estilos de liderazgo participativos, democráticos y basados en la cooperación. Consiste en mucho más que eso, si se desea impulsar y hacer crecer a las personas y, así, agregar calidad, servicio, innovación, flexibilidad, agilidad y velocidad de manera cada vez más crítica. Las organizaciones de aprendizaje se destacan por lo que saben y por la forma en que utilizan ese conocimiento y consiguen transformarlo en una realidad palpable por medio de nuevos procesos, productos o servicios. La innovación es la base de todo ello.



Nota interesante: Administración del conocimiento corporativo

En realidad, todas las prácticas y los mecanismos que hemos visto se refieren a la administración del conocimiento en la organización. Éste representa un proceso sistemático que tiene el propósito de reunir y controlar los recursos, las habilidades y competencias de los trabajadores de la misma manera en que las empresas controlan sus inventarios, materias primas y otros recursos físicos. La TI desempeña un papel muy importante para mejorar los procesos y para la calidad del aprendizaje organizacional.[41]

40 Adaptado de WATKINS, Karen E, Victoria J. MARSICK y Jack J. PHILLIPS (ed.), *In action: creating the learning organization*, Alexandría, American Society for Training and Development, 1996, p. 5.

41 MANVILLE, B. y N. FOOTE, "Harvest your knowledge datamation", en <www.datamation.com/PlugIn/issues/1996/july/07knowl.html>, acceso en julio de 1996.

Ambiente tradicional de capacitación	Ambiente de la organización de aprendizaje
• Aprendizaje impulsado por el instructor	• Aprendizaje autodirigido
• Planes diseñados y prescritos	• Planes autónomos
• Enseñanza basada en la clase	• Métodos diversos de enseñanza
• Programas como base del curso	• Competencias como base del curso
• Presencia como determinante de la habilidad	• Demostración de competencia como determinante de la habilidad
• Ofrecido de una sola manera a todos	• Establecimiento de metas entre la habilidad actual y la habilidad deseada
• Basado en el análisis genérico de las necesidades de capacitación	• Basado en la evaluación individual de la competencia

Figura 15.14 *Capacitación tradicional frente a organización de aprendizaje.*[42]

Cambio organizacional

Para que ocurra el cambio organizacional es necesario brindar las siguientes condiciones a las personas:[43]

1. *Conseguir que* "abracen el cambio". Para que las organizaciones puedan lograr ventajas competitivas, responder con rapidez a las demandas ambientales y sobrevivir en un contexto de cambio es indispensable que las personas "abracen el cambio" como forma de trabajo. Esto requiere flexibilidad y adaptabilidad en la fuerza de trabajo. La organización debe transformar lo anterior en toda una variedad de nuevos arreglos laborales, incluso los trabajos cambiantes, programaciones flexibles del trabajo y modificar con frecuencia los equipos de trabajo.
2. *Aprender a convivir con la incertidumbre:* las estructuras organizacionales más planas, horizontales y simples significan que las personas deben trabajar en redes dentro y fuera de sus organizaciones, dominar habilidades de colaboración creativa, responder a prioridades cambiantes y asumir la responsabilidad personal en la definición de su propia dirección.
3. *Aprender a ampliar su red de relaciones.* Las organizaciones se integran cada vez más, con alianzas, fusiones y empresas en participación, con antiguos competidores. La habilidad para administrar relaciones laterales se convierte en un factor crítico para la habilidad con la que las personas alcanzan resultados. Los equipos funcionales cruzados y las estructuras matriciales se vuelven en algo tan común que ahora requieren un conjunto cada vez mayor de habilidades interpersonales.
4. *Aprovechar todas las oportunidades para aprender*. En este siglo, las organizaciones que sobrevivan serán aquellas que estén en continuo aprendizaje y renovación. Las personas que trabajan en ellas tendrán que asumir plena responsabilidad en la administración de su aprendizaje en respuesta a las cambiantes necesidades de la organización. Al contrario de que se definan previamente los currículos por la organización tradicional, las personas serán responsables de crear sus propias oportunidades de aprendizaje para mejorar su talento y creatividad.
5. Desarrollar una perspectiva diferente de la carrera. En la estructura tradicional de la organización, el avance en la carrera consistía en el ascenso paulatino en la jerarquía. Hoy, lo que resulta evidente es la habilidad para agregar valor a la organización. Las personas tendrán que desarrollar una amplia base de experiencia y redes de relaciones más extensas a efecto de crear una mayor cantidad de oportunidades para la carrera.

---

42 Adaptada de GREENWOOD, Tracy, Avtar WASSON y Robbie GILES, "The learning organization: concepts, processes, and questions", *Performance & Instruction*, abril de 1993, p. 8.

43 AUSTIN, W. Jan, *Corporate coach and principle: potential at work*, Nueva York, Rochester, 1998.

6. *Agregar valor*. Las organizaciones desarrollan estándares y expectativas que les aseguren una ventaja competitiva así como un desempeño excepcional. Las personas deberán identificar oportunidades y agregar valor, por lo que serán vistas como socias de la empresa.
7. *Estar atento a la tecnología*. La internet se transforma rápidamente en el núcleo del mercado global y la fuerza de trabajo de la organización necesita desarrollar y mantener su dominio de la tecnología de la información para resultar viable. La teleconferencia y el aprendizaje virtual son ejemplos de la forma en que las organizaciones orientan sus prácticas en la economía global.
8. *Cambiar expectativas respecto al empleo*. Después de décadas de reestructuración y de adelgazamiento, el contrato de trabajo, la subcontratación (*outsourcing*), el empleo temporal, el trabajo a distancia (*telecommutting*), las organizaciones virtuales son apenas algunos cambios de la forma en que las personas se emplean. La fuerza de trabajo tendrá una relación diferente y ya no dependerá de un único empleador. Las personas tendrán relaciones de corta duración a lo largo de sus carreras, en ellas deberán contribuir con el conocimiento y la experiencia que respondan a las necesidades particulares de los negocios. Deberán trabajar como si fueran las propietarias del negocio y su cliente será la corporación.
9. *Adoptar nuevas relaciones laborales que sustituyan la supervisión tradicional*. Las organizaciones reconfiguradas deberán tener líderes y ya no estructuras organizacionales verticales, gracias a la velocidad de los cambios. La dirección dejará de ser el depósito del conocimiento y la sabiduría de la organización. En la nueva era, el liderazgo surgirá dentro de la organización y las personas tendrán relaciones con instructores que las guiarán en su desarrollo hacia un nuevo conocimiento y un desempeño excepcional.

En el fondo, el DO trata de crear y fomentar una cultura de aprendizaje y de cambio organizacional. Sin ello, la organización caminaría hacia la obsolescencia y el envejecimiento de su cultura.

De vuelta al caso introductorio

El viraje de Excelsa

¿Cómo podría Marcela difundir una cultura de aprendizaje y de innovación en Excelsa? ¿Cómo podría conseguir la colaboración espontánea de todos los trabajadores? ¿Cómo llegar a ello?

Caso

Visteon se prepara para ser una organización de aprendizaje[44]

De hace algunos años a la fecha, la expresión organización de aprendizaje (organización que aprende) se ha convertido en una fiebre en el mundo corporativo. Sin embargo, poquísimas empresas han conseguido salir del discurso y realmente introducir en sus equipos el espíritu del aprendizaje continuo. Por ello, Visteon Sistemas Automotrices, una ex división de Ford, envió 60 trabajadores de diversas áreas y niveles jerárquicos a São José dos Campos, São Paulo, para que pasaran tres días juntos en un hotel en las montañas, para hablar del tema, pero sin darles pista alguna de antemano. Para aplicar el curso, Visteon contrató a dos firmas de consultoría: una encargada de adaptar la parte teórica y otra que se ocuparía de preparar a algunos trabajadores para que administraran las sesiones. Al llegar el autobús, los coordinadores del curso recibían a los trabajadores. Éstos, después de llevar sus maletas a los cuartos, acudieron al salón principal del hotel. El lugar parecía más un salón de un jardín de infancia que un área de capacitación. Sobre las ocho mesas redondas esparcidas por el salón había juguetes: cubos mági-

44 JACOMINO, Dalen, "Junte-se a nós", *Você* S.A., diciembre de 2000, núm. 30, pp. 66-72.

cos, animalitos de peluche, *koosh balls* (esas pelotitas llenas de hilos de hule alrededor) juegos infantiles, helados, coloridos antifaces de plástico. La explicación de la coordinadora del equipo fue: "aprender también es un proceso lúdico". Cuanto más divertido sea el aprendizaje, tanto más rápido aprenderán las personas. A continuación, los grupos recibieron un librillo con textos y ejercicios. Entonces comenzó el primer lance con las *koosh balls*: una forma de entrenar a las personas para escuchar a los compañeros y controlar su impaciencia.

La práctica tuvo tanto éxito que muchos departamentos de la empresa utilizan todavía la pelotita en sus reuniones.

El primer día, por la mañana, una coordinadora abrió la sesión con una parábola: "un discípulo aguardaba a su maestro para comenzar juntos la ceremonia del té. Las tazas estaban llenas, pero el maestro pidió al discípulo que tirase el líquido antes de comenzar la sesión y explicó que, para comenzar una nueva ceremonia, es preciso vaciar la taza y comenzar un nuevo aprendizaje".

¿Qué sugiere esta historia? Que es preciso dejar de lado las ideas preestablecidas para aprender. Tienen que "vaciar sus tazas". Después del registro de ingreso, inició un ejercicio de introspección que consiste en detenerse y reflexionar unos minutos en ciertas frases, poesías o pensamientos. De inmediato se armaron los grupos de trabajo o equipos de aprendizaje. El objetivo era reunir a seis u ocho personas que no se conocieran. El contenido básico del curso lo conformaban cinco disciplinas de Peter Senge y la programación se organizó con base en los conceptos de la maestría personal, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo, la visión compartida y el pensamiento sistémico, que son los pilares de la organización que aprende.

En el primer día de la capacitación el punto central fue el pensamiento sistémico y los modelos mentales. Para ello, se construyeron los llamados mapas de interferencia; es decir, gráficas que reproducen simulaciones de lo cotidiano. Cómo puede interferir un departamento en la productividad de otro, cómo puede identificar problemas y sus soluciones. Después del almuerzo, una dinámica de grupo: la simulación de Bafá para entender como funcionan los modelos mentales, o sea, cómo interpretan las personas las situaciones cotidianas de acuerdo con sus propias creencias. Para ello, se formaron dos grupos reunidos en salas separadas. El grupo 1 tenía la siguiente meta: cada persona recibió algunas cartas y tenía que armar una secuencia completa de 1 a 7 con cartas de la misma figura. Sin embargo, para alcanzar el objetivo y ganar una moneda (que definiría al vencedor) cada jugador tendría que acudir a los compañeros en busca de las cartas que faltasen en su juego. Problema: sólo se podían comunicar con el lenguaje corporal y verbal típicos de esa tribu. El grupo 2 estaba formado por castas. Había una reina, los nobles y los plebeyos. La misión de la tribu era negociar para intercambiar las cartas. No importaba quién ganase. Había un código para iniciar una jugada. La pregunta era: ¿cómo está su abuelo? Mientras el grupo 1 y el 2 estuvieron en salas separadas todo marchó bien, pero cuando las personas del grupo 1 fueron a visitar a las del grupo 2 y viceversa, nadie entendía nada, no conseguían comunicarse. Al final de la tarde, en el registro de salida, se reunieron todos y cada persona hizo sus observaciones del día. Después de cenar, asistieron a la proyección de la película Punto de cambio, inspirada en las ideas holísticas del físico estadounidense Fritjof Capra.

En el segundo día se repitió el registro de ingreso, pero se hicieron cambios en las actividades de los equipos. Sentados cerca de la piscina del hotel, cada uno expuso sus ideas sobre la empresa, sus problemas, expectativas y evaluaciones. Las críticas forman parte del ejercicio. Después del almuerzo cada trabajador recibió un cuestionario de diez páginas titulado "Reflexión personal", con preguntas sobre el tipo de empresa en la que le gustaría trabajar, cómo podría mejorar su relación con la empresa y cuáles eran sus metas para el futuro. Cada quien es dueño de su carrera. El enfoque estaba dirigido a la maestría personal. Por la noche, la reunión fue en el restaurante del hotel.

En el tercer día, los equipos crearon un plan de acción basado en los diálogos del segundo día, que sería implementado en la empresa. Por la tarde, cada grupo presentó su estrategia para convertir a la organización en uno de los mejores lugares para trabajar. Para finalizar, el último registro de salida. Habían cambiado muchas cosas.

Más de 600 trabajadores administrativos de Brasil han participado en el curso. La idea es extender estos conceptos a los 2 500 trabajadores de planta de la fábrica. Visteon figura entre las cinco unidades del mundo que presentan los más altos índices de calidad de productos y de productividad.

Resumen

Mientras que la capacitación y el desarrollo se relacionan con el cambio en un nivel microscópico e individual, el DO es macroscópico y sistémico. El DO busca transformar a las organizaciones mecanicistas en orgánicas, por medio del cambio organizacional, la modificación de la cultura también organizacional y la posibilidad de compartir sus objetivos y los objetivos individuales de los participantes. Así, el DO representa un esfuerzo integrado de cambio planeado que involucra al conjunto de la organización. El DO implica un proceso de tres etapas: recopilación de datos, diagnóstico organizacional y acción de intervención. Entre las técnicas de intervención del DO, las más importantes son: la retroalimentación (*feedback*) de datos, el desarrollo de equipos, las reuniones de confrontación, el entrenamiento de la sensibilidad y la consultoría de procedimientos. Los objetivos del DO son amplios y hacen que la organización camine del modelo *XA* en dirección al modelo *YB*.

Conceptos clave

Acción de intervención

Consultoría de procedimientos

Cultura organizacional

Desarrollo de equipos

Desarrollo organizacional

Entrenamiento de la sensibilidad.

Grupo *T*

Modelo *XA*

Modelo *YB*

Retroalimentación de datos

Reuniones de confrontación

Sistemas mecanicistas

Sistemas orgánicos

Preguntas de análisis

1. ¿Qué es el desarrollo organizacional?
2. ¿Cuáles son los supuestos básicos en los que se fundamenta el DO?
3. ¿Qué quiere decir clima organizacional y cambio organizacional?
4. Compare los sistemas mecanicistas y los sistemas orgánicos de organización.
5. Explique el proceso de DO.
6. ¿Cuál es el método de retroalimentación de datos?
7. Explique qué es el desarrollo de equipos.
8. Explique el DO de tipo rejilla gerencial.
9. ¿Cómo se puede realizar el DO por medio de reuniones de confrontación?
10. ¿Qué es el entrenamiento de la sensibilidad?
11. ¿Qué quiere decir consultoría de procedimientos?
12. Explique los objetivos del DO.
13. Explique los modelos *XA* y *YB*.
14. Explique el modelo de organización de aprendizaje.
15. Muestre las diferencias entre la capacitación tradicional y la organización de aprendizaje.
16. ¿Qué quiere decir administración del conocimiento corporativo?

Ejercicio

Alberto Oliveira, el gerente de recursos humanos de Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), sentía que conquistaría grandes triunfos y que haría grandes cambios en la empresa. Volvería a censar, describir y analizar todos los puestos, con base en un sólido sistema de administración de recursos humanos. A continuación, valuaría y clasificaría los puestos para efectos de la administración de sueldos y salarios. Implementaría varios sistemas de evaluación del desempeño, planes diferenciados de prestaciones sociales y programas de capacitación. Con todas estas cosas, la empresa ya no sería la misma de antes. Un nuevo dinamismo surgiría con esos cambios. Pero Alberto también sentía que esos cambios eran inducidos de fuera hacia dentro, que eran resultado de fuerzas externas que los sistemas implementados provocaban en las personas. Era necesario, según la intuición de Alberto, hacer que los cambios partieran también del interior de las personas, como si fuesen su propia creación. Estas transformaciones provocadas por fuerzas internas de las personas podrían inducir el tan sonado aumento de la eficiencia en todas las áreas de la empresa. Y ése era un asunto emocionante. Recordaba que en sus tiempos de universitario había estudiado algo de desarrollo organizacional (DO), particularmente sobre el cambio planeado dentro de las organizaciones. Dos técnicas de DO le parecían las más indicadas para iniciar la implantación de una nueva mentalidad dentro de la empresa. Inicialmente, utilizaría la técnica de proporcionar información (retroalimentación —*feedback*— de datos) para despertar la conciencia de las personas, a partir de la cima hacia

abajo (de la dirección hasta los supervisores de área), sobre los problemas de eficiencia que debía enfrentar cada quién; a continuación, y al mismo tiempo que la anterior técnica, implantaría el desarrollo de equipos mediante la rejilla gerencial (*Grid Gerencial*) como medio para evaluar los resultados. Éstos serían difundidos permanentemente por medio de la técnica de retroalimentación de datos y así se mantendría el ciclo del proceso. La idea era realmente genial. Alberto pensaba que así podría llegar a lo más íntimo de todas las personas y modificar sus actitudes para que pudieran alcanzar los objetivos de la empresa y, al mismo tiempo, sus objetivos individuales. Alberto no veía la necesidad de contratar a un consultor externo para manejar y coordinar todo este proceso. Tampoco veía la necesidad de un diagnóstico organizacional, pues el problema ya estaba detectado: la eficiencia. El asunto era iniciar inmediatamente la acción de intervención por medio de las dos técnicas. Él mismo sería el coordinador del proceso. Pero tenía dos obstáculos ante sí: convencer a la dirección y estructurar un plan de acción que presentara las fases del proceso y su desarrollo. ¿Cómo podría usted ayudarle?



Parte VII

Subsistema de auditoría de recursos humanos

Las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo con determinadas estrategias y planes que les permitirán alcanzar objetivos definidos. Las organizaciones tienen sus misiones y definen sus visiones de futuro. Su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado. Para que estas características de las organizaciones puedan existir y tener continuidad es preciso que haya control.

En las partes anteriores hablamos de los subsistemas de integración, organización, retención y desarrollo de recursos humanos de una organización. También debe haber un subsistema de auditoría de recursos humanos, el cual permita que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal. En esta parte del libro abordaremos dos subsistemas de auditoría de recursos humanos;

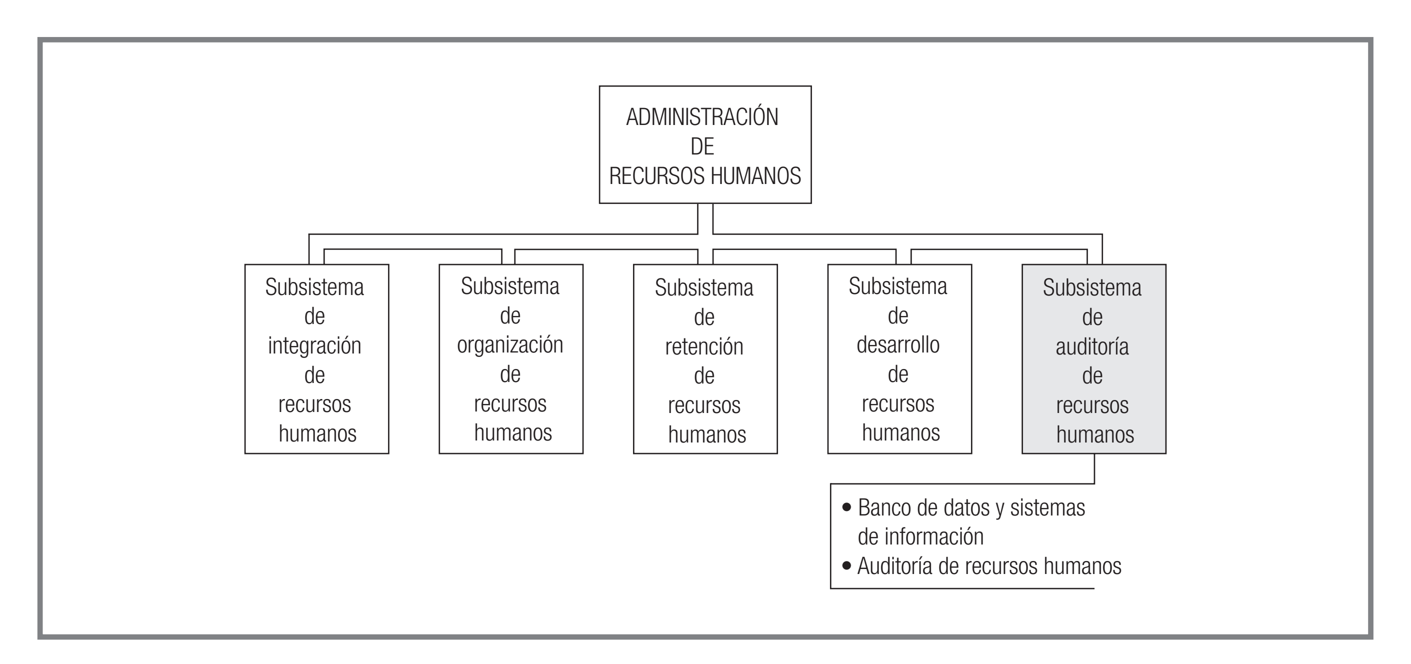


Figura VII.1 *La administración de recursos humanos y sus subsistemas.*

en uno de los capítulos trataremos sobre los sistemas de información de los recursos humanos, mientras que en el otro, abordaremos en forma específica el proceso de auditoría de recursos humanos.

El control busca asegurar que las distintas unidades de la organización trabajen de acuerdo con lo previsto. Si las unidades no lo hacen en armonía y al mismo ritmo, la organización deja de funcionar con eficiencia. En la medida que ésta trate de relacionarse con su entorno, existirá la necesidad de garantizar que las actividades internas se realicen de acuerdo con lo que se ha planeado.

Concepto de control

La palabra *control* tiene significados y connotaciones que dependen de su función o del terreno específico en el que se aplique, por ejemplo:

1. Control como una función de la administración que forma parte del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. En este caso, el control tiene la función de dar seguimiento y evaluar aquello que se planeó, organizó y dirigió a efecto de observar si han ocurrido desvíos o variaciones y de efectuar las correcciones necesarias. Esta función de la administración consiste en medir, evaluar y corregir el desempeño con el propósito de asegurar que se alcancen los objetivos de la organización. Así, el control puede ser aplicado al nivel institucional (control estratégico), al nivel intermedio (control táctico) y al nivel operacional (control operativo) de las organizaciones.
2. Control como medio de regulación a efecto de mantener el funcionamiento dentro de las normas deseadas. El mecanismo de control se presenta como un detector de desviaciones o variaciones para así poder mantener el proceso en funcionamiento dentro de los estándares normales. Por lo general, el control es un sistema automático que mantiene el sistema en un grado de funcionamiento constante, como ocurre en las refinerías de petróleo o en las industrias químicas de proceso continuo y automático. También puede ser el caso del contralor que vigila el desempeño de la organización, con el fin de conservarla dentro de ciertos límites de rentabilidad.
3. Control como función de un sistema que restringe y limita a los participantes a efecto de que se sujeten a las normas deseadas de conducta. Es el caso del control de la participación o del expediente del personal en la mayor parte de las organizaciones industriales.

En cualesquiera de estas tres connotaciones, el control es la acción que adapta las operaciones a normas establecidas previamente y la base para la acción es la retroalimentación. El control busca asegurar que todo ocurra conforme a los planes adoptados y a los objetivos establecidos, con el señalamiento de las fallas y errores para corregirlos y evitar que se repitan. El control se aplica a cosas, personas y actos. Los sistemas de control se diseñan con el propósito de lograr que un proceso o mecanismo se adapte a un comportamiento específico, sujeto a un conjunto determinado de vínculos.

Administración por excepción

Toda operación se caracteriza por tener variaciones. Cuando éstas son pequeñas, insignificantes y no provocan desviaciones se pueden considerar normales. Sin embargo, cuando son muy grandes y provocan trastornos, se convierten en excepciones que se deben tratar con cuidado para poder corregirlas debidamente.



Nota interesante: El principio de la excepción

Taylor, uno de los pioneros de la administración, fue quien divulgó el *principio de la excepción*. Este principio no se basa en el desempeño medio ni en el seguimiento de las cosas normales, sino en la comprobación de las excepciones o las desviaciones de los estándares normales. En otras palabras, todo lo que ocurre dentro de estándares normales no debe ocupar demasiado tiempo del gerente, ya que funciona relativamente bien. Taylor pensaba que el gerente debe dedicar su atención a lo excepcional y anormal; es decir, a lo que ocurre fuera de los patrones normales (cabe decir, las excepciones) y que requiere tomar medidas correctivas de inmediato. Luego entonces, es preciso encontrar e identificar enseguida las desviaciones, tanto positivas como negativas, que se salen de los patrones normales para tomar las previsiones correspondientes. Las decisiones más frecuentes y cotidianas se deben reducir a la rutina y se deben delegar a los subalternos, para dejar los problemas excepcionales a manos del gerente.

El principio de la excepción es un sistema de información y control que presenta sus datos sólo cuando los resultados se alejan o no coinciden con los resultados previstos o esperados.

El principio de excepción provoca que los gerentes dirijan su atención hacia lo que ocurre fuera de la nor-

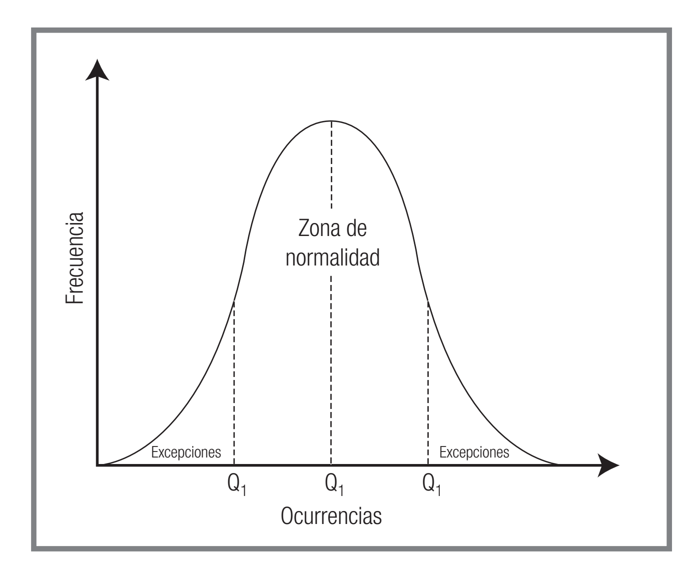


Figura VII.2 *Principio de la excepción.*

malidad, o sea, hacia las áreas más críticas de control, con el objeto de sólo ocuparse de las desviaciones, las variaciones o los distanciamientos de la rutina y que se deben corregir con urgencia. Es como si hubiera un sistema automático que avisa cuando se presenta alguna anormalidad (el ventilador de un automóvil que sólo funciona cuando el motor se calienta de más, o el termostato del refrigerador que se liga a la compresora sólo cuando la temperatura se eleva más allá del nivel para el que fue regulado). Hoy, la mayor parte de las organizaciones aplican el principio de excepción al control de la frecuencia o al control de aspectos del personal. Los tarjetones de asistencia (si es que aún existen en algunas organizaciones) son clasificados y separados entre los que no tienen irregularidad alguna y los que han registrado faltas o retrasos en el transcurso del periodo. Los casos normales, que generalmente constituyen la gran mayoría (es decir, más de 80% de los casos), son procesados automáticamente, mientras que los irregulares (excepciones que difícilmente pasan de 20%) son los que reciben alguna forma de procesamiento manual o mecánico para considerar los retrasos o las faltas registrados durante el periodo.

Nota interesante: El principio de Pareto

El principio de excepción nos recuerda el *principio de Pareto* que dice que 20% de las cosas son responsables de 80% de los problemas, mientras que 80% restante de las cosas provocan 20% de los problemas. El principio de Pareto se utiliza para la Clasificación ABC de los materiales, que dice que 20% de los bienes son responsables de 80% de las inversiones en materiales, mientras que 80% de los bienes restantes suman apenas 20% de las inversiones.

El proceso de control

El proceso de control es cíclico y repetitivo, y sirve para ajustar las operaciones a las normas establecidas previa-

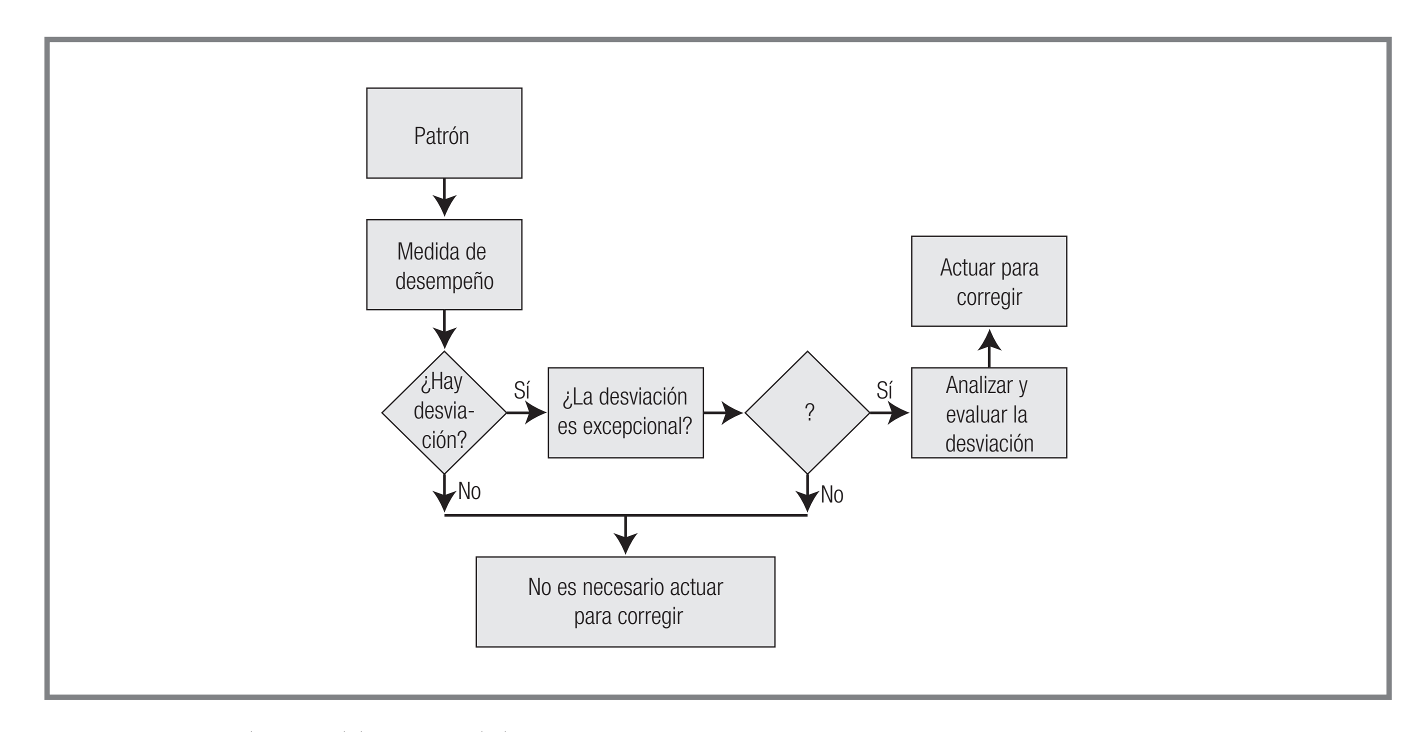


Figura VII.3 *Aplicación del principio de la excepción.*

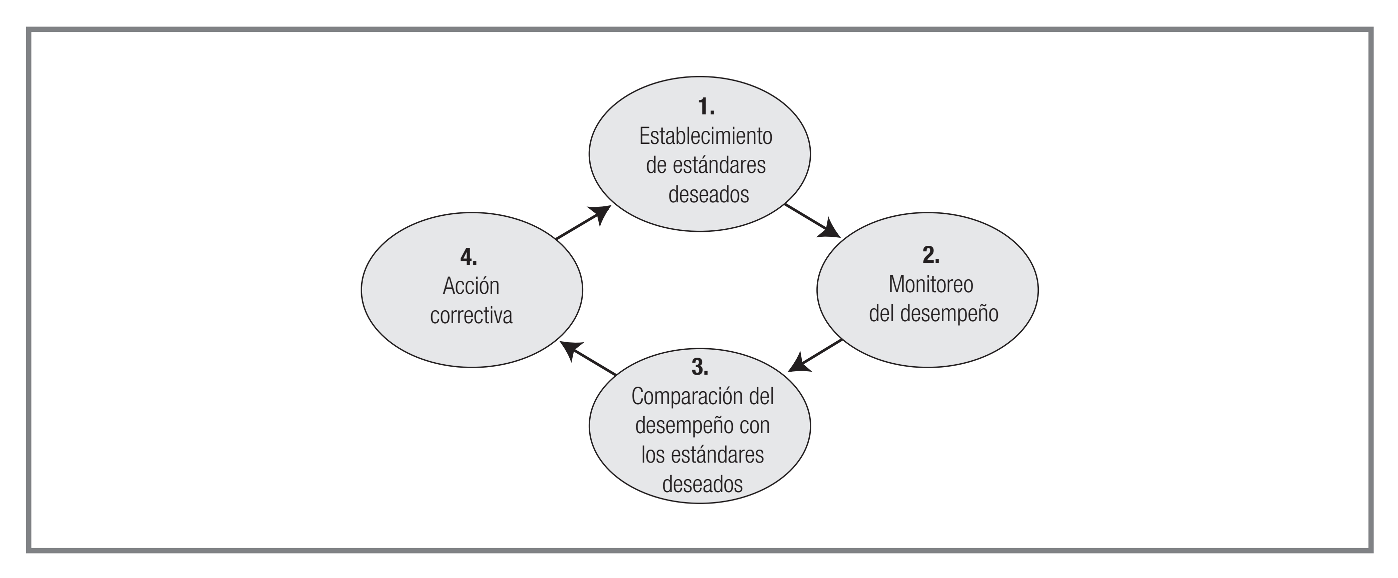


Figura VII.4 *Proceso de control.*

mente. Por lo tanto, el control funciona como un proceso que sigue una secuencia de cuatro etapas:

1. Establecimiento de los estándares deseados.
2. Monitoreo del desempeño.
3. Comparación del desempeño con los estándares deseados.
4. Acción correctiva si es necesaria.

Veamos cada una de estas fases del proceso de control.

Establecimiento de estándares

Los estándares representan el desempeño deseado, por ello mismo son criterios o mediciones arbitrarias que proporcionan los medios para establecer lo que se debe hacer y cuál debe ser el desempeño o resultado que se aceptará como normal o deseable. Constituyen los objetivos que el proceso de control se debe encargar de mantener. Los estándares o normas se pueden expresar en términos de cantidad, calidad, tiempo y costo.

Monitoreo del desempeño

Se trata de la etapa de control que da seguimiento y mide el desempeño. Monitorear significa dar seguimiento, ver de cerca, observar, ver el andamiaje de las cosas. Para controlar un desempeño es necesario conocerlo y obtener información suficiente respecto al mismo. La observación o comprobación del desempeño o del resultado pretende obtener información sobre cómo marchan las cosas y sobre lo que ocurre.

Comparación del desempeño con los estándares deseados

Una vez obtenida la información sobre el desempeño o los resultados, la siguiente etapa de control es compararla con los estándares deseados. Toda actividad humana registra algún tipo de variación, error o desviación. Así, es importante determinar cuáles serán los límites dentro de los cuales esa variación puede aceptarse como algo normal o deseable; en otras palabras, se trata de la llamada tolerancia. Los estándares deben permitir cierta variación que se aceptará como normal o permisible. El control separa lo que es excepcional a efecto de que las correcciones se concentren en las excepciones o desviaciones. Por lo tanto, se debe comparar el desempeño con el estándar establecido para comprobar si hay desviaciones o variaciones y si éstas quedan dentro de los límites de tolerancia.

La comparación del desempeño con el estándar establecido se hace por medio de informes, índices, porcentajes, medidas estadísticas, gráficas, etc. La comparación de la actuación con aquello que se planeó pretende localizar las variaciones, los errores o las desviaciones, pero también permitir la previsión de otros resultados futuros y de localizar las dificultades a fin de que las operaciones posteriores permitan obtener mejores resultados.

Acción correctiva

Las variaciones, los errores o las desviaciones más allá de los límites de tolerancia se deben corregir para que las operaciones funcionen dentro de la normalidad. La acción correctiva busca colocar las cosas dentro de los estándares y conseguir que aquello que se haga sea tal

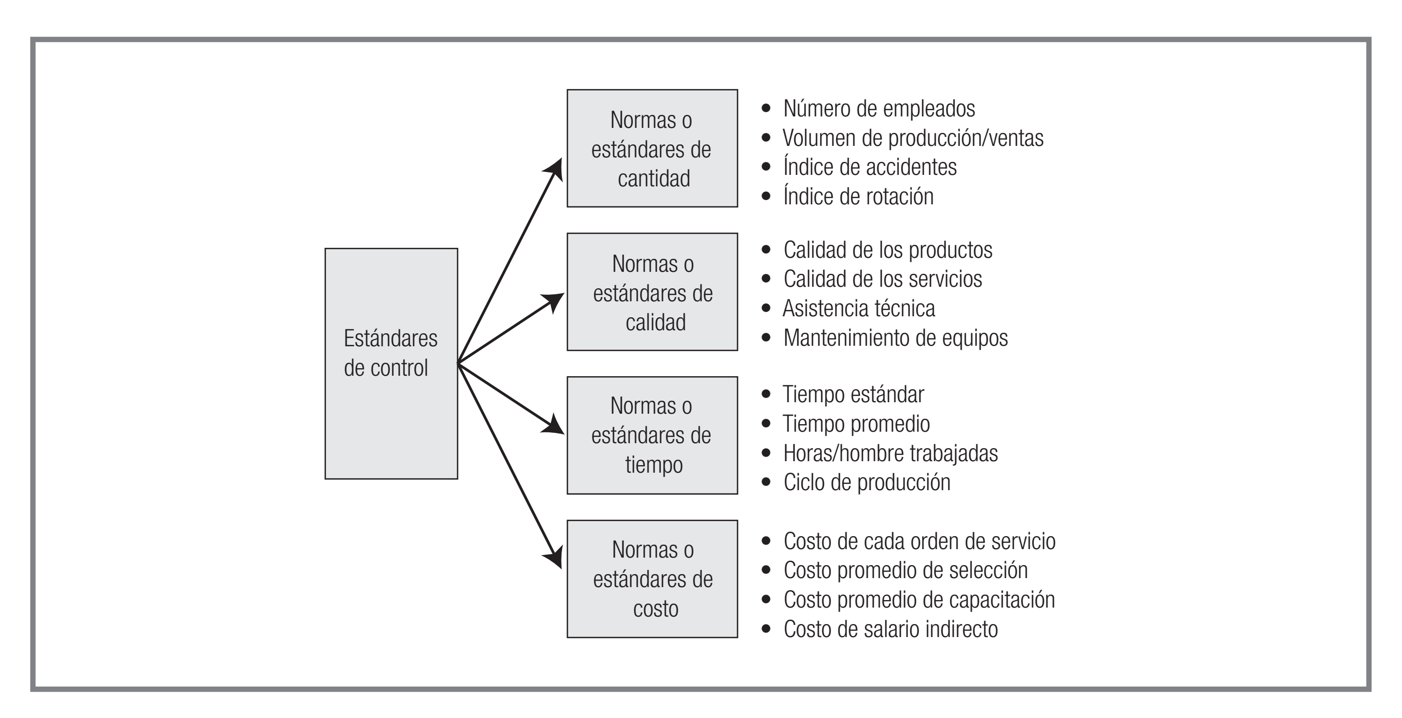


Figura VII.5 *Ejemplos de estándares de control.*

como se pretendía hacer. Así, la acción correctiva incide tan sólo en los casos excepcionales, es decir, aquellos que presentan desviaciones o variaciones más allá de lo tolerado.

Criterios de control

Para que el proceso de control sea eficaz debe sujetarse a los criterios siguientes:

1. *El proceso debe controlar las actividades correctas.* El control debe atender las actividades que realmente deben y necesitan controlarse. Cuando las personas reconocen que ciertas actividades son vigiladas y comparadas contra alguna norma o estándar, probablemente canalizarán su comportamiento para alcanzar las normas fijadas. Aún más, si se pretende controlar todo en una organización, el cerco que provoca el control inhibirá el comportamiento de las personas y reducirá los resultados deseados.
2. *El proceso debe ser oportuno.* El control se debe efectuar en el momento adecuado para que muestre las desviaciones necesarias en tiempo real y permita hacer las correcciones debidas. Se debe contar con información oportuna en la hora, el día, la semana o la ocasión correspondiente. Cuanta más información realista y puntual tenga la administración, tanto más fácil y velozmente podrá rectificar las probables variaciones o desviaciones del camino.
3. *El proceso de control debe incluir una relación favorable de costo-beneficio.* El control no puede costar más que la cosa controlada. Debe ofrecer un beneficio superior a su costo para que valga la pena. Los procesos de control no son gratuitos ni baratos. Sus costos por lo general implican:

   a) Sistemas de monitoreo y procesamiento.

   b) Personal para operar el sistema.

   c) Tiempo del personal de línea que proporcione los datos al personal de control.

4. *El control debe ser exacto.* Los procesos de control son indicadores del avance y sientan las bases para las acciones correctivas. Muchas veces, las medidas pueden ser imprecisas, pero el control no puede posibilitar errores de interpretación de los resultados ni favorecer medidas correctivas distorsionadas. El control debe ser objetivo, claro y exacto.
5. *El control debe ser aceptado.* Es importante que las personas acepten el control y que entiendan el objeto del proceso. Deben pensar que el control es necesario y que se debe aplicar. Si no aceptan el control, las personas controladas sentirán que se trata de medidas arbitrarias o de explotación.

Estos criterios son importantes para que el control proporcione resultados que apoyen e impulsen el comportamiento de las personas y no para que sirvan de estorbo y limitación a la libertad de trabajar.

Medios de control

Las organizaciones utilizan y se apoyan en distintos medios de control para garantizar que las personas y sus situaciones se mantengan dentro de las normas deseadas. Los principales medios de control organizacional son los siguientes:

1. *Jerarquía de autoridad.* La estructura organizacional establece de antemano los niveles jerárquicos para distribuir la autoridad y obtener obediencia por medio de los jefes. Es la manera más común de controlar a las personas. La jerarquía representa un tipo de control personal de los subalternos.
2. *Reglas y procedimientos.* La organización establece de antemano las reglas y los procedimientos que guiarán el comportamiento de las personas e impone lo que se debe o no se debe hacer. Las reglas y los procedimientos son controles impersonales que norman la forma en que las personas se deben comportar dentro de la organización.
3. *Establecimiento de objetivos.* Éstos sirven de guía para la acción de las personas. Constituyen, hasta cierto punto, medios de control, aun cuando ésta no sea su finalidad principal.
4. *Sistemas verticales de información.* Este tipo de información puede transitar en dos sentidos: en el descendente y en el ascendente. La información descendente lleva órdenes, mandos, decisiones, esclarecimientos y orientación a los subalternos. Por otra parte, la información ascendente lleva información sobre hechos, resultados, esclarecimientos y retroalimentación para que los canales superiores corroboren qué se ha hecho. La información descendente sirve para controlar el desempeño de los subalternos, mientras que la información ascendente favorece la retroalimentación dirigida a los niveles más altos. En realidad, los sistemas verticales de información constituyen medios de control en los dos sentidos, aun cuando ésta no sea su finalidad principal.
5. *Relaciones laterales.* Son comunicaciones entre iguales, es decir, entre personas o puestos que tienen el mismo nivel jerárquico dentro de la organización. Si bien sirven para integrar y obtener coordinación, las relaciones laterales se utilizan como medios de control en la medida que permiten que los pares se sincronicen mejor y reduzcan posibles discordancias.
6. *Organizaciones matriciales.* La estructura matricial constituye un intento por dinamizar a la vieja organización funcional y departamentalizada por productos o servicios, con base en la diferencia del tipo de organización que se trate. Cada departamento o puesto de la organización matricial obedece a un doble mando: de una parte, al del gerente funcional, de la otra, al del gerente de producto o servicio. Esta duplicidad de subordinación trae conflictos, pero los beneficios de la estructura matricial permiten el cambio, la innovación y, sobre todo, la adaptación rápida a las demandas ambientales.

Nota interesante: Transformar el control externo y burocrático en autocontrol

Esto muestra la variedad de medios con los cuales la organización intenta controlar la conducta de las personas y encuadrarlo dentro de su conveniencia, objetivos y expectativas. El problema reside en el hecho de que, cuantos más mecanismos de control utilicen las organizaciones, tanto menor será el grado de libertad de acción y de autonomía de las personas. Por desgracia, ésta es la tendencia que aún predomina en el campo de la administración de recursos humanos de muchas organizaciones. Cuando los controles son rígidos y severos, la reacción natural de las personas es a rebelarse contra ellos o, por lo menos, a no aceptarlos y rechazarlos, o a alienarse de la organización. Si la fuerza de los controles es mayor, sólo resta la alternativa de some-

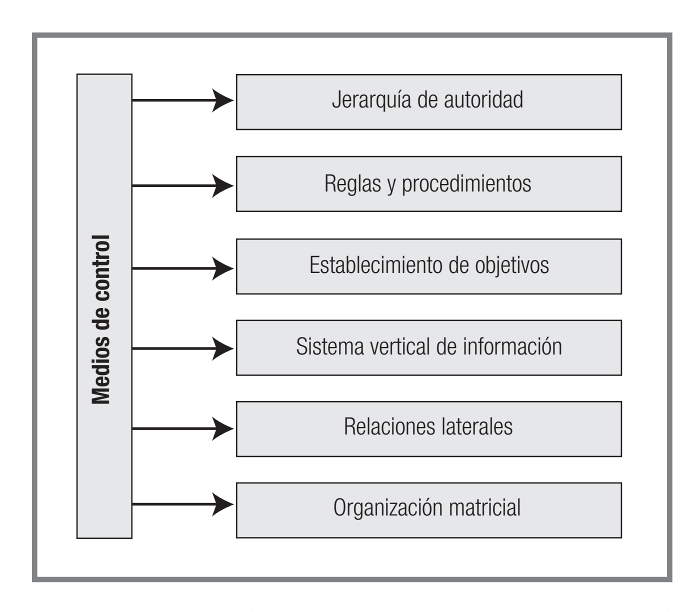


Figura VII.6 *Los diversos medios de control organizacional.*

	Burocrático	Grupal
Propósito	• Sumisión de las personas a las reglas	• Compromiso de las personas con la calidad
Técnicas	• Sistemas formales de control, reglas, jerarquía, selección y capacitación, tecnología	• Cultura corporativa, grupos de compañeros, autocontrol, selección y socialización
Expectativas de desempeño	• Estándares mensurables de control definen el desempeño mínimo. Indicadores fijos	• Importancia del desempeño máximo y la orientación hacia un mercado dinámico. La satisfacción del cliente es el indicador
Estructura organizacional	• Estructura alta, con controles de la cima hacia abajo • Reglas y procedimientos para la coordinación y el control • Autoridad de función, el departamento de administración de recursos humanos monitorea a las personas	• Estructura plana y delgada. Influencia mutua • Objetivos compartidos. Valores y tradiciones para la coordinación y el control • Autoridad de conocimiento. Cada quien vigila su comportamiento
Premios	• Basados en el cumplimiento de cada empleado en su puesto	• Basado en el cumplimiento del grupo y en la equidad entre los empleados
Participación	• Formalizada y estrecha	• Informal y amplia

Figura VII.7 *Métodos de control burocrático y grupal.*[1]

terse a ellos como algo impuesto de la cima hacia abajo. El ideal es crear formas de control que sean constructivas y que conduzcan libre y sanamente a las personas hacia los objetivos propuestos por la organización y que dejen espacio para la consecución de los objetivos individuales y la satisfacción de las expectativas personales. En este sentido, los equipos son sumamente recomendables, porque sustituyen el control burocrático por el grupal.

Evaluación de los procesos para monitorear a las personas

Los procesos para monitorear a las personas se pueden evaluar con base en el *continuum* que se muestra en la figura VII.8, que parte de una situación precaria e incipiente (extremo izquierdo del continuo), hasta una situación de desarrollo y sofisticación (extremo derecho).

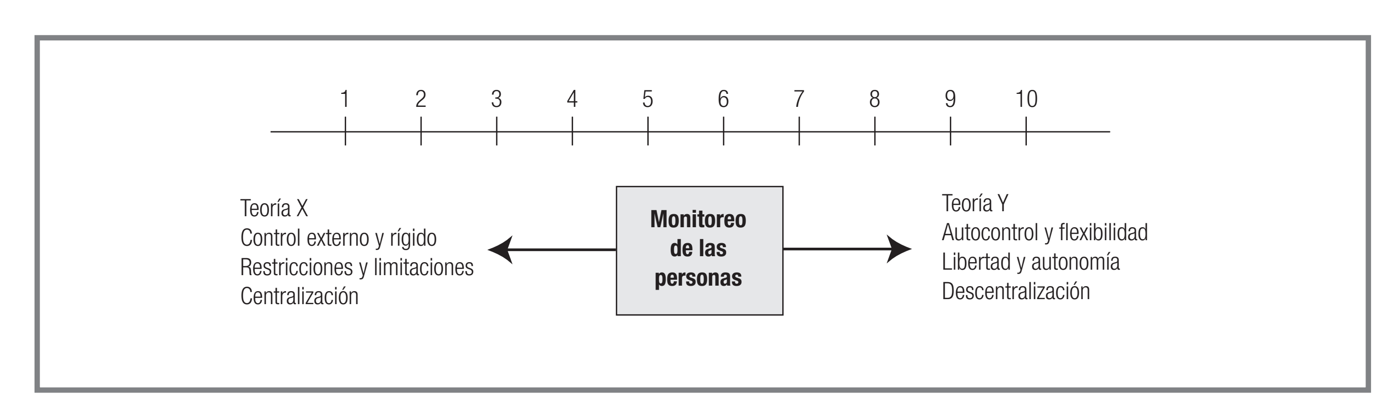


Figura VII.8 Continuum *de situaciones en los procesos para monitorear a las personas.*

1 Adaptada de WALTON, Richard E., "From control to commitment in the workplace", *Harvard Business Review*, marzo/abril de 1985, pp. 76-84.

En el extremo izquierdo los procesos para monitorear a las personas se basan en los supuestos de la *teoría X* de McGregor. El comportamiento de las personas es sometido a un control externo y rígido, como supervisión, vigilancia y disciplina. Casi siempre el control está centralizado en el departamento encargado de los recursos humanos. Existen restricciones y limitaciones para la conducta de las personas, las cuales se definen por normas, reglas y procedimientos formales e impuestos por la organización.

En el extremo derecho, los procesos para monitorear a las personas se basan en los supuestos de la teoría *Y*. El comportamiento de las personas depende de su autocontrol y se caracteriza por la flexibilidad y el libre arbitrio. Existe libertad de las personas y relativa autonomía e independencia en cuanto a su conducta. El monitoreo es totalmente descentralizado, contiguo a los gerentes, y realizado por medio de procesos democráticos con amplia participación de los grupos involucrados. El desafío consiste en desplazar gradual y permanentemente el subsistema del lado izquierdo hacia el lado derecho de la gráfica anterior.

Los principales procesos para monitorear a las personas en las organizaciones se ligan íntimamente a su conducta y a su desempeño en sus actividades laborales.

Casi siempre, el control de la jornada laboral y la evaluación del desempeño de las personas constituyen la esencia básica de estos procesos. Además, la obediencia a las reglas y los reglamentos internos, la sujeción a los preceptos legales como horarios de trabajo, faltas y atrasos, también forman parte de estos procesos. Dado que ya hemos abordado la evaluación del desempeño, en la parte relativa a los procesos de organización de las personas, ahora nos resta hablar del control de la jornada laboral, las reglas y los reglamentos internos y las exigencias laborales. Para poder controlar todos estos aspectos es imprescindible armar un banco de datos y un sistema de información administrativa como base fundamental para la auditoría.



Nota interesante: Eliminar el aspecto negativo del control

La palabra control casi siempre va asociada a algún aspecto negativo y con frecuencia se interpreta en el sentido de restricción, coacción, delimitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición. Esto ocurre debido a ciertos valores culturales (como individualismo y democracia) que son incongruentes con los propósitos del control.[2] El objeto del control es asegurar que los resultados de las operaciones se ajusten, en la medida de lo posible, a los objetivos establecidos. El control es algo universal: las actividades humanas siempre han recurrido, consciente o inconscientemente, al empleo del control. La esencia de éste reside en determinar si la actividad controlada alcanza o no los resultados deseados. Cuando se habla de resultados deseados, se parte del principio de que se previeron y son conocidos.

Observamos que la ARH es una responsabilidad de línea y una función de *staff*, ya que algunas operaciones y controles se centralizan en el departamento de *staff* y otros son descentralizados y distribuidos por el departamento de *línea*. Por lo tanto, se necesita de un sistema integrado para reunir, procesar, almacenar y proporcionar información de los recursos humanos, para que tanto las recomendaciones y los servicios de *staff*, como las decisiones y las acciones de línea se adecuen a cada situación. Lo importante es que dentro de la organización exista un banco de datos sobre sus recursos humanos que sirva para abastecer un sistema de información sobre el personal, así como un sistema de auditoría capaz de regular su funcionamiento.

2 HELLRIEGEL, DON; SLOCUM Jr., John W., *Management: a contingency approach*, Reading, Addison-Wesley, 1974.

16

Sistemas de información de recursos humanos

Lo que verá en este capítulo

- El concepto de datos y de información.
- El banco de datos de recursos humanos.
- El sistema de información administrativa (SIA).
- El sistema de información administrativa de recursos humanos.
- La administración del conocimiento: información y comportamiento.

Objetivos de aprendizaje

- Presentar cómo se construye un sistema de información administrativa de recursos humanos.
- Mostrar los objetivos de un sistema de información administrativa de recursos humanos.
- Subrayar el papel que el sistema integrado de información desempeña en la administración del conocimiento corporativo.

Caso introductorio

La expansión de Paragon

Isabela Meneses tenía frente a ella el desafío de transformar el área de recursos humanos de la empresa en una consultoría interna. Su empresa, Paragon, pretende seguir una estrategia de expansión y acabar con la tradicional centralización de las prácticas de recursos humanos en un único departamento. Es necesario descentralizarlas para dejar en manos de los gerentes las decisiones y las acciones relacionadas con las personas. Esto significa tener que transformar a los gerentes en administradores de personas. Por lo tanto, es necesario crear una infraestructura tecnológica para abastecerlos de información relevante sobre sus subalternos. La primera idea de Isabela fue reunirse con todos los gerentes para conocer qué información necesitaban. ¿Usted qué haría si estuviera en el lugar de Isabela?

El *sistema de información administrativa* (*SIA*) es un sistema planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir información de modo que permita a los gerentes involucrados tomar decisiones eficaces. Las necesidades de información administrativa en una organización son amplias y variadas; asimismo, exigen la actuación de contadores, auditores, investigadores de mercado, analistas y una enorme cantidad de especialistas de *staff*. El sistema de información administrativa ocupa un lugar importante en el desempeño de los gerentes, sobre todo en el caso de las tareas de planeación y control. En cuanto al aspecto específico del control, el SIA debe proporcionar a los gerentes información oportuna y relevante para que puedan recurrir a un control anticipado relacionado con una acción, que permita a la organización una ventaja competitiva ante sus competidores.

El concepto de *SIA* se relaciona con la tecnología informática e implica la presencia de una computadora o una red de microcomputadoras, además de programas específicos para procesar los datos y la información.

Concepto de datos y de información

Desde el punto de vista de la teoría de las decisiones, cabe decir que la organización es una serie estructurada de redes de información que ligan a las fuentes de datos con las necesidades de información de cada proceso de decisión. Estas redes, si bien separadas, se sobreponen y se interpretan de forma compleja. Para entender cómo funcionan, es preciso definir el significado de los términos dato, información y comunicación.

Los *datos* son los elementos que sientan las bases para formar juicios o para resolver problemas. Un dato es sólo un índice, un registro, una manifestación objetiva, que puede ser sujeto a un análisis subjetivo; es decir, su manipulación exige que la persona lo interprete. Los datos en sí tienen poco valor, pero una vez clasificados, almacenados y relacionados entre sí, permiten obtener información. Así, los datos aislados no son significativos y no constituyen ninguna información. Los datos deben ser procesados (clasificados, almacenados y relacionados) para poder adquirir significado y así informar. Significado e intencionalidad son aspectos que diferencian a la información del concepto de dato. Los medios a través de los cuales se almacenan datos para su empleo posterior se conocen como banco de datos.



***Nota interesante:* La importancia del banco de datos**

Por ejemplo, Serasa es una empresa que cuenta con el mayor banco de datos e información económico-financiera y catastral de Brasil. Por otro lado, el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE) realiza censos, levantamientos de datos y estudios estadísticos y geográficos que ofrecen datos e información oficial respecto al país, su población y su economía. El trabajo fundamental de estas dos organizaciones se basa en un complejo banco de datos actualizado continuamente.

Banco de datos de recursos humanos

El banco de datos es un sistema para almacenar y acumular datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. En realidad, el banco de datos es un conjunto de archivos relacionados de forma lógica, organizados de tal modo que facilitan el acceso a los datos y eliminan la redundancia. La eficiencia de la información es mayor con la ayuda de bancos de datos, lo cual reduce la "memoria" en los archivos, porque los datos interrelacionados de forma lógica permiten la actualización y el procesamiento integrado y simultáneo. Esto disminuye las incongruencias y los errores que ocurren debido a archivos duplicados.

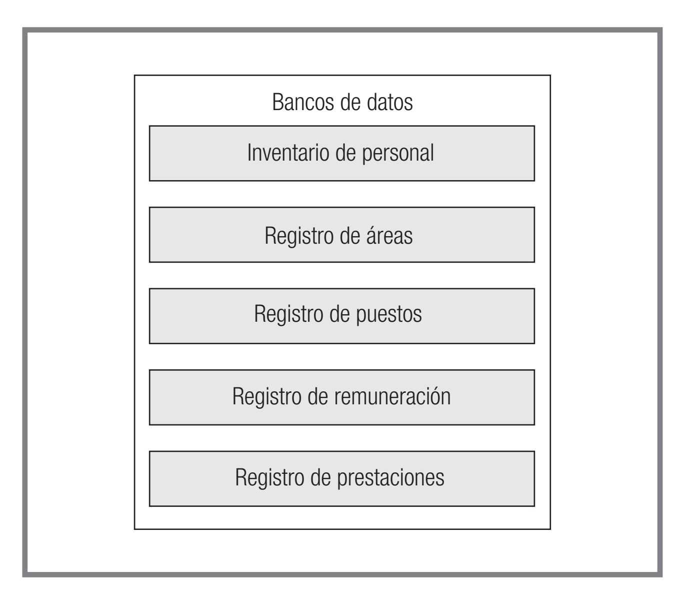


Figura 16.1 *Banco de datos de recursos humanos.*

Es común que existan varios bancos de datos relacionados lógicamente entre sí por medio de un software que ejecuta las funciones para crear y actualizar archivos, recuperar datos y generar informes.

En las áreas de recursos humanos, los diversos bancos de datos vinculados unos con otros permiten obtener y almacenar datos respecto de diferentes rubros o niveles de complejidad, a saber:

1. Datos personales sobre cada empleado para formar un *inventario de personal*.
2. Datos sobre los ocupantes de cada puesto para formar un *registro de puestos.*
3. Datos sobre los empleados de cada área, departamento o división, para formar un *registro de áreas.*
4. Datos sobre los salarios e incentivos salariales para formar un *registro de remuneración.*
5. Datos sobre las prestaciones y la seguridad social para formar un *registro de prestaciones.*
6. Datos sobre candidatos (*registro de candidatos*) sobre cursos y actividades de capacitación (*registro de capacitación*), entre otros.

Muchas organizaciones forman periódicamente registros profesionales para actualizar los datos personales de sus trabajadores en relación con cursos externos, eventos sociales, etcétera.

Procesamiento de datos

El término *procesamiento de datos* designa la variedad de actividades que ocurren en las organizaciones, en los grupos sociales y entre las personas; es decir, existe un cierto volumen de datos o información inicial (en los ar-

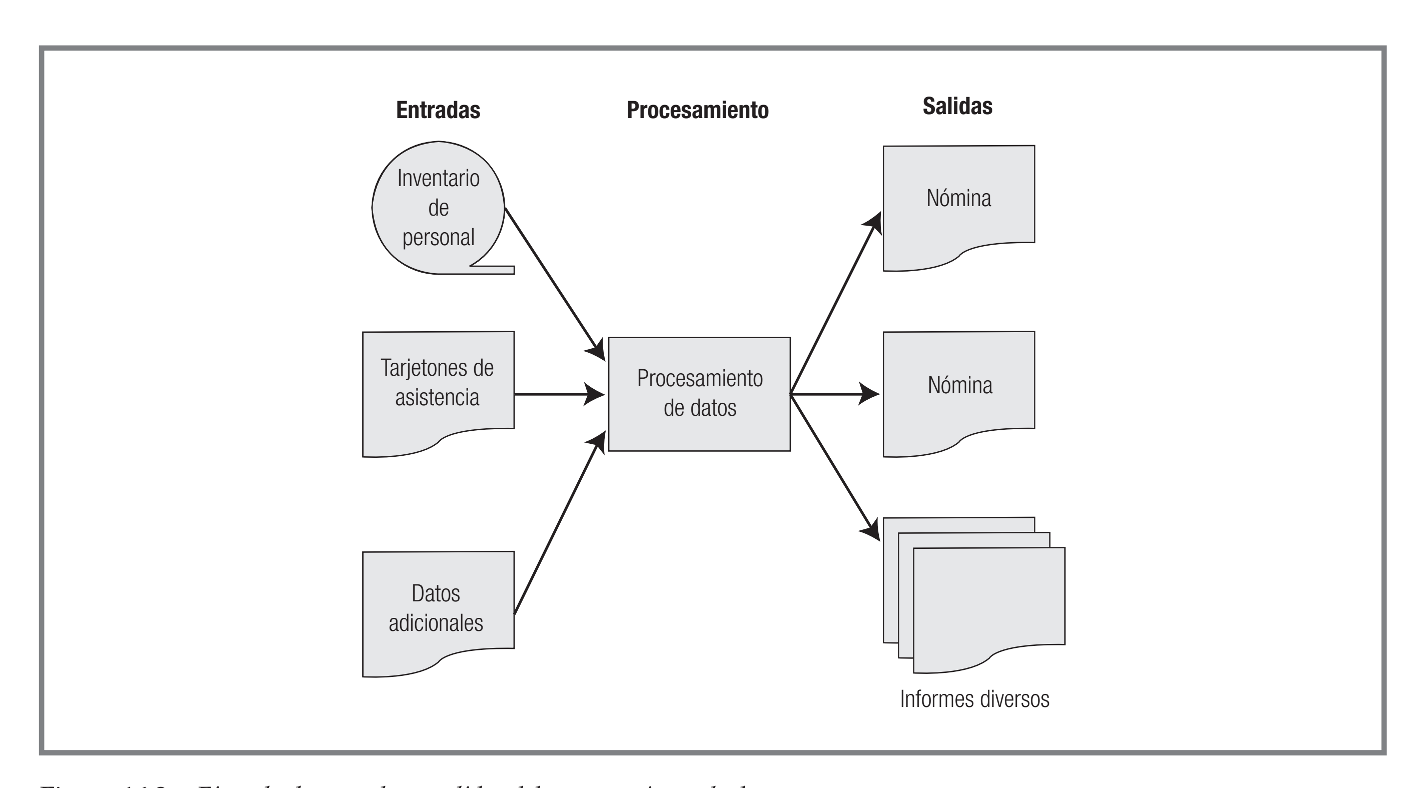


Figura 16.2 *Ejemplo de entradas y salidas del procesamiento de datos.*

chivos, en las expectativas o en la memoria) los cuales son sumados constantemente a otros datos o información posteriores (mayor volumen de datos, alteraciones, modificaciones), que da como resultado un mayor volumen de datos (o información). El procesamiento de datos es la actividad que consiste en acumular, agrupar y cruzar datos para transformarlos en información, para cierta finalidad u objetivo, a efecto de obtener otra información, o la misma pero de otra forma.

El procesamiento de datos puede ser:

1. *Manual:* cuando se efectúa manualmente, con la utilización de fichas, talones, tarjetones, mapas, etc., con o sin ayuda de máquinas de escribir o calculadoras.
2. *Semiautomático:* cuando presenta características de procesamiento manual y también de procesamiento automático; es decir, cuando se utilizan máquinas de contabilidad o microcomputadoras, en las cuales el operador inserta fichas, talones o tarjetones, uno a uno (la parte del procesamiento manual) y después de recibir la ficha y los datos iniciales, la máquina realiza numerosas operaciones consecutivas, ya programadas, sin la intervención del operador (la parte del procesamiento automático).
3. *Automático:* cuando una máquina programada para un conjunto determinado y complejo de operaciones, de las cuales ejecuta la secuencia entera, sin que haya necesidad de la intervención humana entre un ciclo y los siguientes. Las computadoras o las microcomputadoras procesan los datos de forma automática.

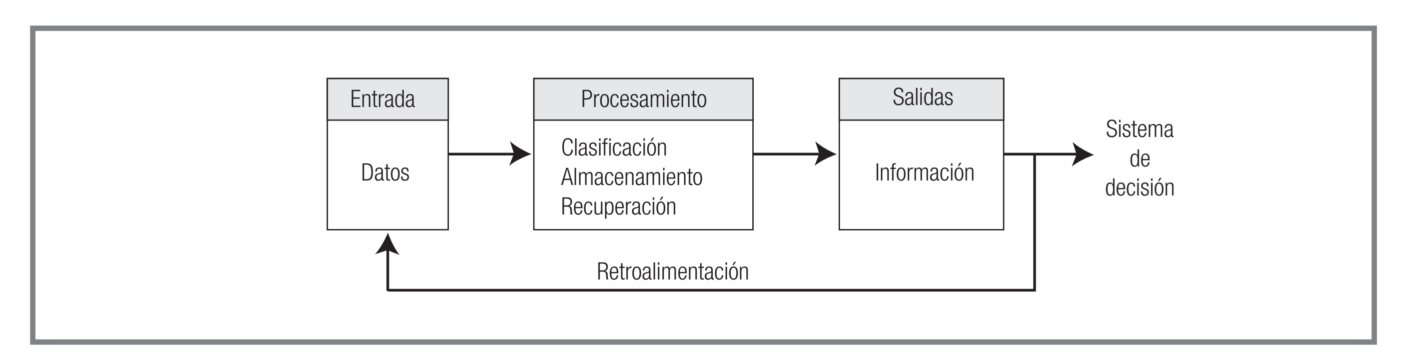


Figura 16.3 *Sistema de procesamiento de datos.*



Nota interesante: El procesamiento de datos

El sistema de procesamiento de datos requiere de entradas (datos) para proporcionar salidas (información). El procesamiento en sí implica la clasificación, el almacenamiento, la recuperación y el tratamiento de los datos, así como la consecuente información para colocarla a disposición de aquellos que la necesitan, sea en el momento oportuno (diariamente, semanalmente, anualmente, etc.), sea en tiempo real (en línea). Los datos se pueden referir a los horarios de entrada y de salida de los trabajadores, las horas trabajadas al día, semana o mes, la producción diaria, etcétera.

Sistema de información administrativa (SIA)

El sistema de procesamiento de datos tiene objetivos específicos que varían de una organización a otra.

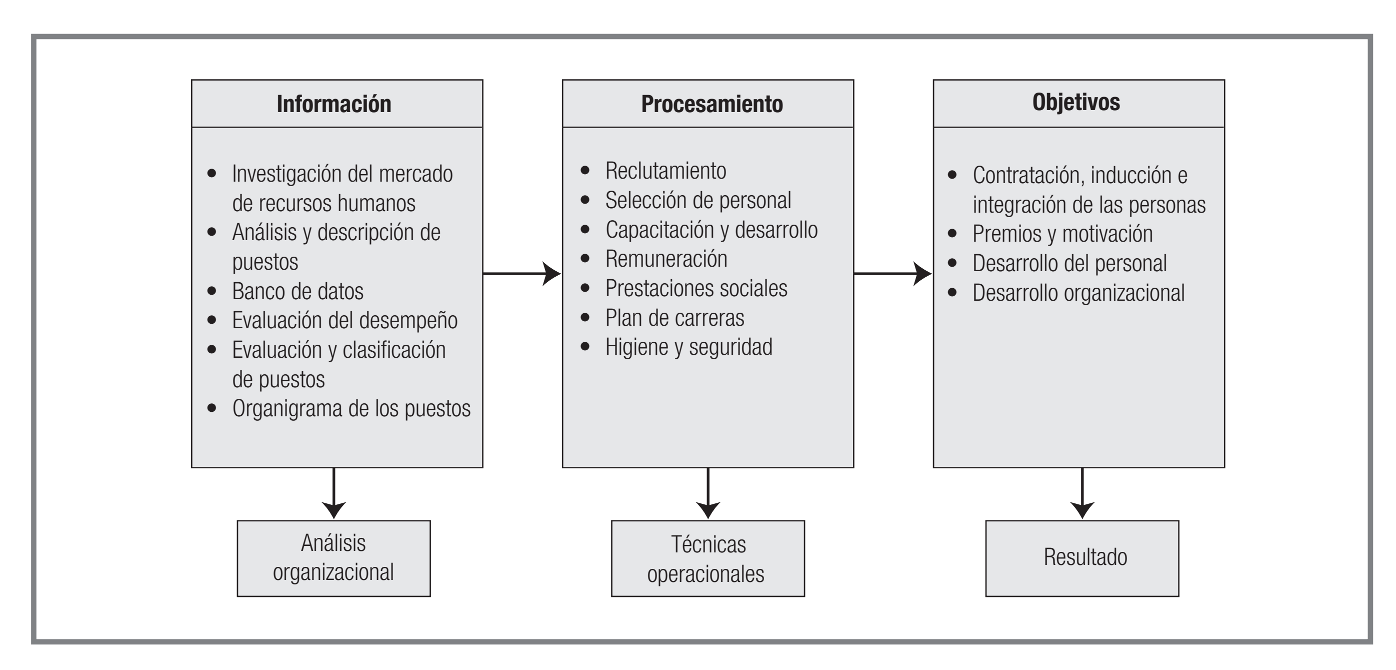


Figura 16.4 *Sistema de información y sus objetivos.*

La información puede provenir del entorno exterior (fuera de la organización, como el mercado de trabajo, competidores, proveedores, organizaciones gubernamentales, otras organizaciones, etc.) o del entorno interior (dentro de la organización, como el organigrama y los salarios correspondientes a los puestos, personas que trabajan en ella, horas/hombre trabajadas, volumen de producción y de ventas, productividad alcanzada, etc.). La información que sirve a toda la organización constituye el sistema de información global (implica el nivel institucional o directivo, el intermedio o ejecutivo y el operativo de la organización), mientras que la información que sustenta las decisiones de los gerentes constituye el sistema de información administrativa (que implica el nivel institucional o directivo y el intermedio o ejecutivo).

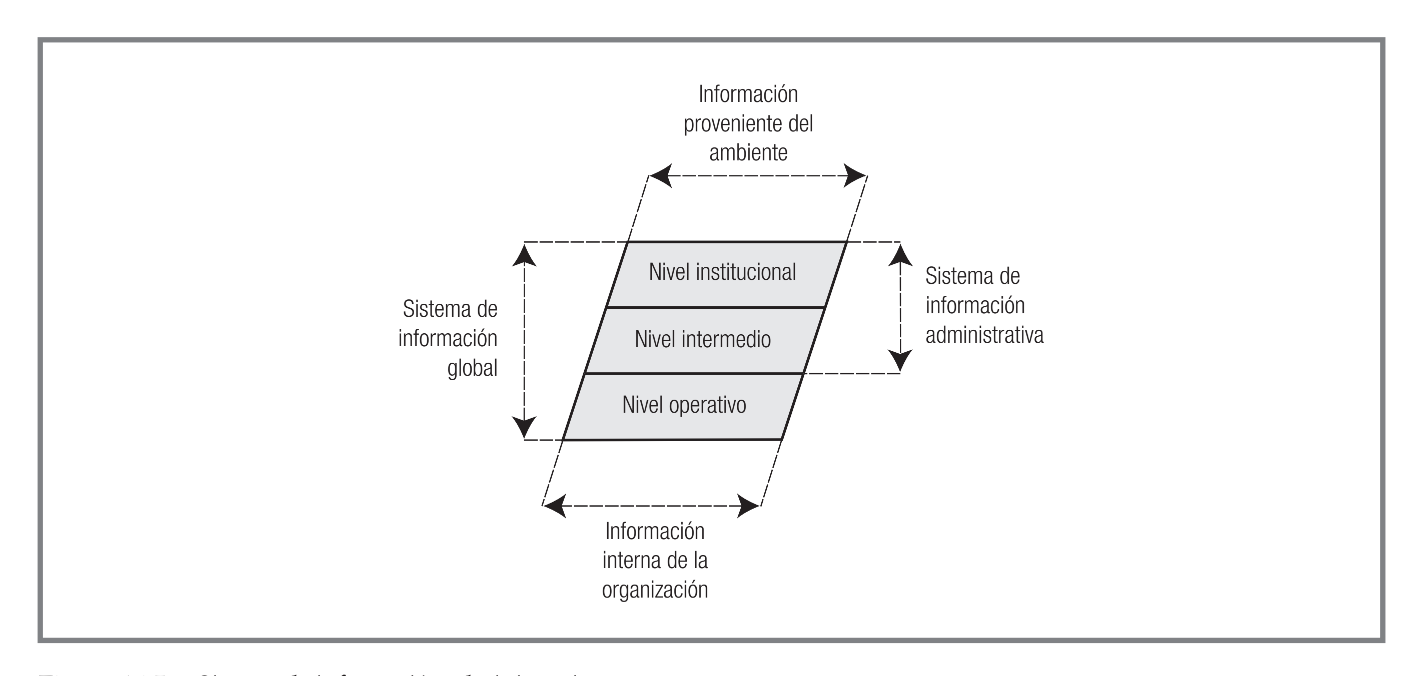


Figura 16.5 *Sistema de información administrativa.*

La preparación del sistema de información necesita tomar en cuenta el ciclo de las operaciones utilizado tradicionalmente en la contabilidad. Este concepto localiza cadenas de eventos que se inician fuera de la organización, engloban una cadena principal de eventos dentro de la organización y terminan en un punto fuera de la organización. El concepto del ciclo de las operaciones permite identificar un punto inicial y un punto final (ambos externos a la organización) que se ligan entre sí por cadenas de eventos. Una vez especificado el punto inicial y el final, se evita el riesgo de proyectar un sistema de información tan sólo para una parte de los flujos de información, una vez que la dimensión del proceso de decisión está definida.

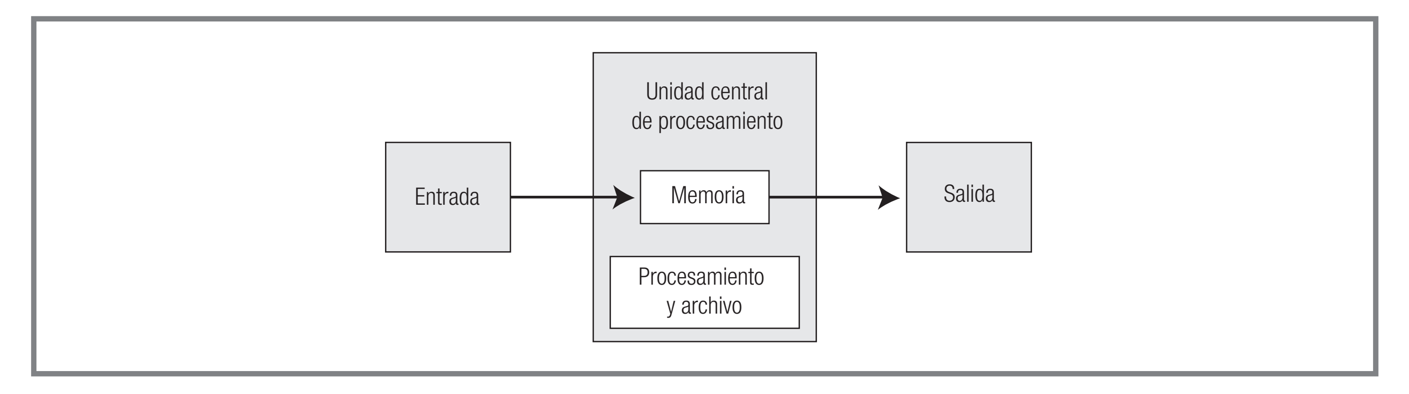


Figura 16.6 *Sistema de información.*



Recuerde: **La apertura gradual de los sistemas de información**

Los antiguos sistemas tradicionales de información constituían verdaderos sistemas cerrados y tan sólo abarcaban los flujos más importantes de información formal. El planteamiento de los sistemas abiertos establece un conjunto programado de reglas de decisión para aplicarse a un gran volumen de tipos repetitivos de transacciones entre los participantes. Después de especificadas, estas reglas pueden ser administradas entre las actividades diarias y cotidianas por una persona cualquiera, con ello libera a la administración para poder dedicar sus esfuerzos a tratar el conjunto de transacciones no programado o fuera de lo común. Esto significa aplicar el principio de excepción. Toda la administración por sistemas se apoya en la planeación y la implantación de un sistema integrado de información.

Sistemas de información de recursos humanos

El sistema de información es un conjunto de elementos interdependientes (subsistemas), ligados de forma lógica, de modo que su interacción genere la información necesaria para la toma de decisiones.[1] Como la administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de *staff*, el departamento encargado de la ARH debe delimitar y abastecer a los departamentos de línea la información relevante sobre el personal, en forma de lotes para cada uno de los departamentos a efecto de que los respectivos gerentes puedan administrar a sus subalternos.



Nota interesante: **Objetivo de un sistema de información de recursos humanos**

El punto de partida de un sistema de información de RH es el banco de datos. Su objetivo final es abastecer a los gerentes con información sobre su personal. Un sistema de información es, por definición, aquel por medio del cual se obtienen y procesan datos para transformarlos en información, de manera esquematizada y ordenada, de tal modo que sirvan de suministro para el proceso de la toma de decisiones. El sistema de información recibe entradas (*inputs*) que son procesadas y transformadas en salidas (*outputs*) a manera de informes, documentos, índices, listas, medidas estadísticas de la posición o la tendencia, etc. Si bien los datos involucran detalles y no tienen un significado más amplio, la información obtenida por medio del manejo, procesamiento y combinación de datos representa un significado más amplio y definido. La información reduce las condiciones de incertidumbre. Un sistema de información re-

---

1 CAUTELA, Alciney L. y Enrico F. G. POLLONI, *Sistemas de informação no administração de empresas*, São Paulo, Atlas, 1976, p. 17.

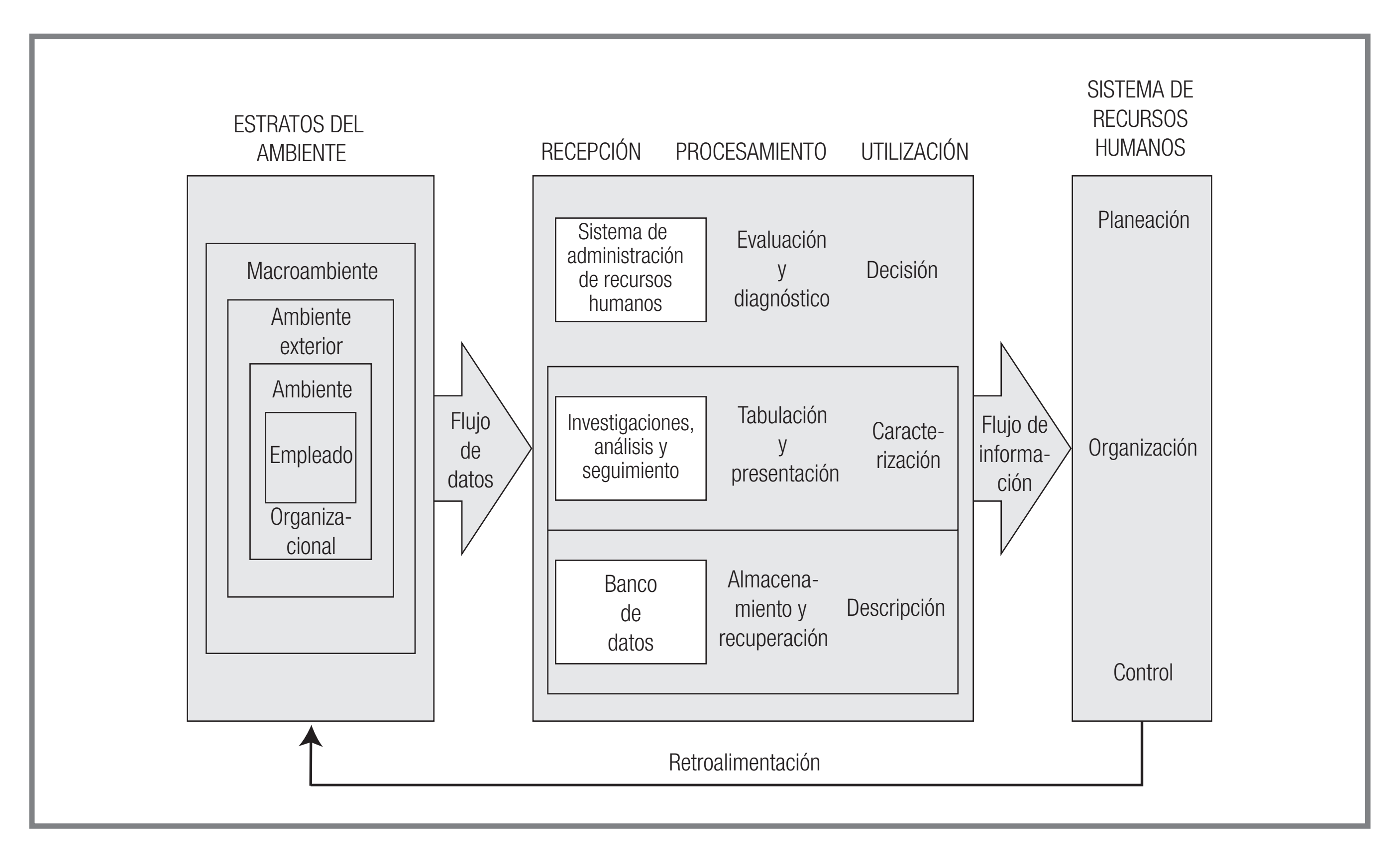


Figura 16.7 *Sistema de información de recursos humanos.*

quiere abastecerse y surtirse por medio de alguna forma de procesamiento de datos.

La preparación del sistema de información de recursos humanos requiere del análisis y la evaluación de la organización o de sus subsistemas y de sus respectivas necesidades de información. Un sistema de información debe identificar e incluir toda la red de flujos de información para ser proyectado para cada grupo de decisiones. Se debe subrayar la necesidad de información y no el uso de ésta, como se suele hacer. En el fondo, el sistema de información es la base del proceso de decisión de la organización.

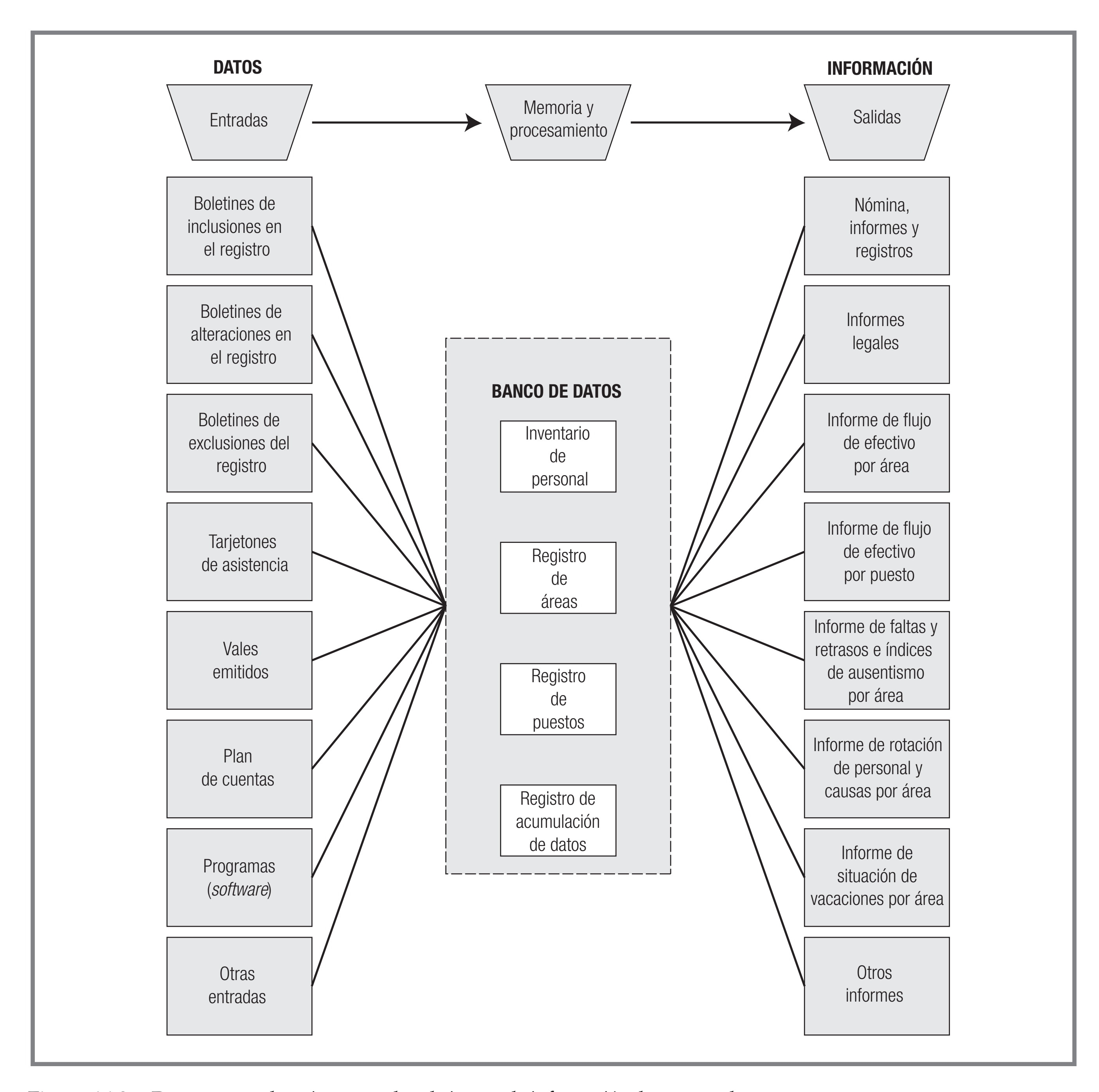


Figura 16.8 *Datos procesados e incorporados al sistema de información de recursos humanos.*

Planeación de un sistema de información de recursos humanos

Un sistema de información de recursos humanos utiliza como fuentes de datos a los elementos que son provistos por:

- Banco de datos de recursos humanos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Capacitación y desarrollo de personal.
- Evaluación del desempeño.
- Administración de sueldos y salarios.
- Registros y controles de personal, respecto a faltas, retrasos, disciplinas, entre otros.
- Estadísticas de personal.
- Higiene y seguridad.
- Respectivas jefaturas, etcétera.

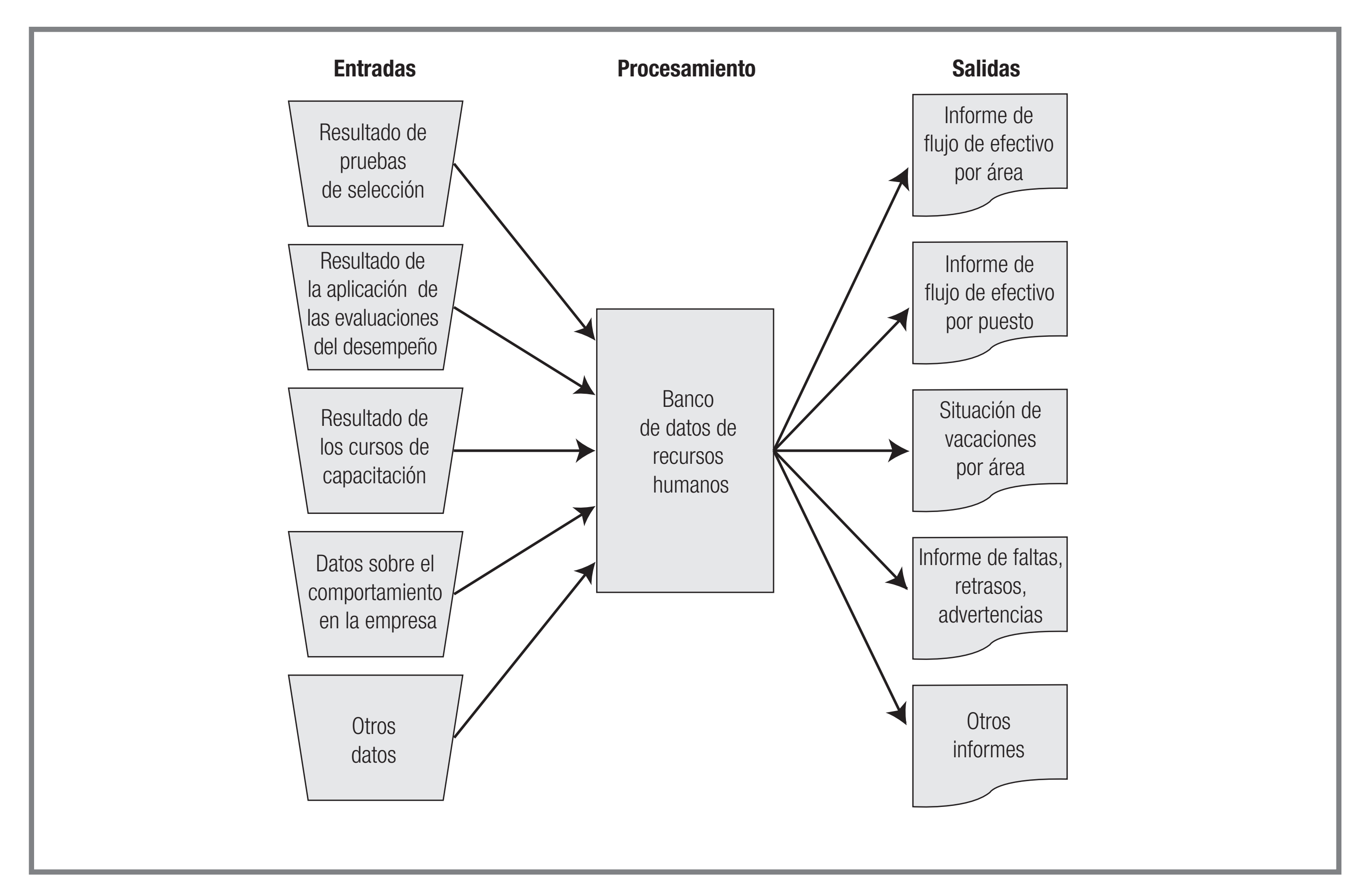


Figura 16.9 *Ejemplo de un sistema de información de recursos humanos.*

De vuelta al caso introductorio

La expansión de Paragon

Después de recabar las necesidades de información con los gerentes de línea, Isabela Meneses quiere planear un sistema de información de recursos humanos y piensa volver a reunirse con los gerentes para presentarles sus ideas. ¿Usted cómo podría ayudar a Isabela?

Principales aplicaciones del sistema de información de recursos humanos

La jornada laboral y la disciplina son dos de las múltiples aplicaciones tradicionales del sistema de información de recursos humanos.

1. Jornada laboral

La *jornada laboral* se refiere a la cantidad de horas diarias, semanales o mensuales que debe cubrir cada trabajador para cumplir con su contrato individual de trabajo y con el contrato colectivo de trabajo. La jornada prevé una hora determinada para la entrada y otra para la salida en los días hábiles, con una cierta tolerancia para los retrasos o las anticipaciones. También prevé un intervalo determinado para la comida y para los descansos. Estos horarios se deben respetar estrictamente para que la coordinación del sistema productivo opere de forma adecuada y para no perder eficiencia debido a que se ausentan personas que lo integran. Así, éstas se deben adaptar a la rigidez de la jornada laboral, sobre todo en las fábricas. De lo contrario, cuando las personas se retrasan o faltan, son sujetas a descuentos o sanciones por incumplimiento del horario de trabajo.



Nota interesante: Calendario anual

En muchas organizaciones existe un calendario anual que marca los llamados puentes (días hábiles que caen entre los feriados y los sábados y domingos, en los cuales no se trabaja). En esos días, el ausentismo es bastante elevado y, para evitarlo, se aplica la idea de no trabajar en los puentes, pero para compensar las horas correspondientes a esos días se labora en algunos sábados o se extiende la jornada durante varias semanas, trabajando algunos minutos de más a lo largo de todo el año. Con esto, los trabajadores pueden gozar del día feriado, del puente y del fin de semana, con un periodo de descanso más prolongado. La empresa gana por el hecho de que evita el ausentismo y toda su fuerza de trabajo se concentra en trabajar.

Vimos que el contexto del trabajo sufre grandes cambios. Sin embargo, la estructura organizacional y el diseño de los puestos no son lo único que está cambiando. Algunos de los cambios más significativos que han ocurrido se refieren a diversos medios alternativos para que las personas programen sus horarios de trabajo a su conveniencia y que son un medio para atraer y retener a la mejor fuerza de trabajo, sobre todo cuando los trabajadores presentan una enorme variedad de necesidades e intereses. Las tres razones principales que fundamentan estos planes alternativos son: la respuesta de la organización a las exigencias de sus trabajadores, el apoyo para mejorar la imagen de la organización y la adopción de programas de ayuda para el equilibrio de la vida laboral-familiar. Esta situación lleva a horarios de trabajo alternativos y flexibles como:

1. *Semana laboral comprimida:* las 40 horas semanales de trabajo son cumplidas en sólo cuatro días. Se trata de un programa que implica que el total de horas laborales se cumplirá dentro de un patrón más breve que el de cinco jornadas de ocho horas. La forma más común es la de 4-40; es decir, 40 horas cumplidas en cuatro días de 10 horas. La ventaja del sistema es que permite al trabajador gozar de tres días consecutivos de descanso a la semana y de más tiempo de ocio, además de que reduce los costos de operación de la empresa. Con ello, se presenta una consistente disminución del ausentismo y una mejora en el desempeño. Las desventajas son que se puede aumentar la fatiga y presentar problemas de adaptación familiar, quejas del cliente y problemas sindicales.
2. *Horario laboral flexible:* el trabajo está sujeto a un programa ajustable de horas diarias. En inglés se conoce como *flextime* y a veces se llama horario flexible. Se trata de programar el trabajo, lo que permite al empleado escoger una parte del modelo de su horario por día. Existe un horario núcleo; es decir, un bloque central de horas en las que todos los empleados deben estar presentes en el trabajo. Fuera de ese horario núcleo, los empleados pueden escoger libremente las horas del día en las que trabajarán. El ejemplo siguiente ilustra este sistema.

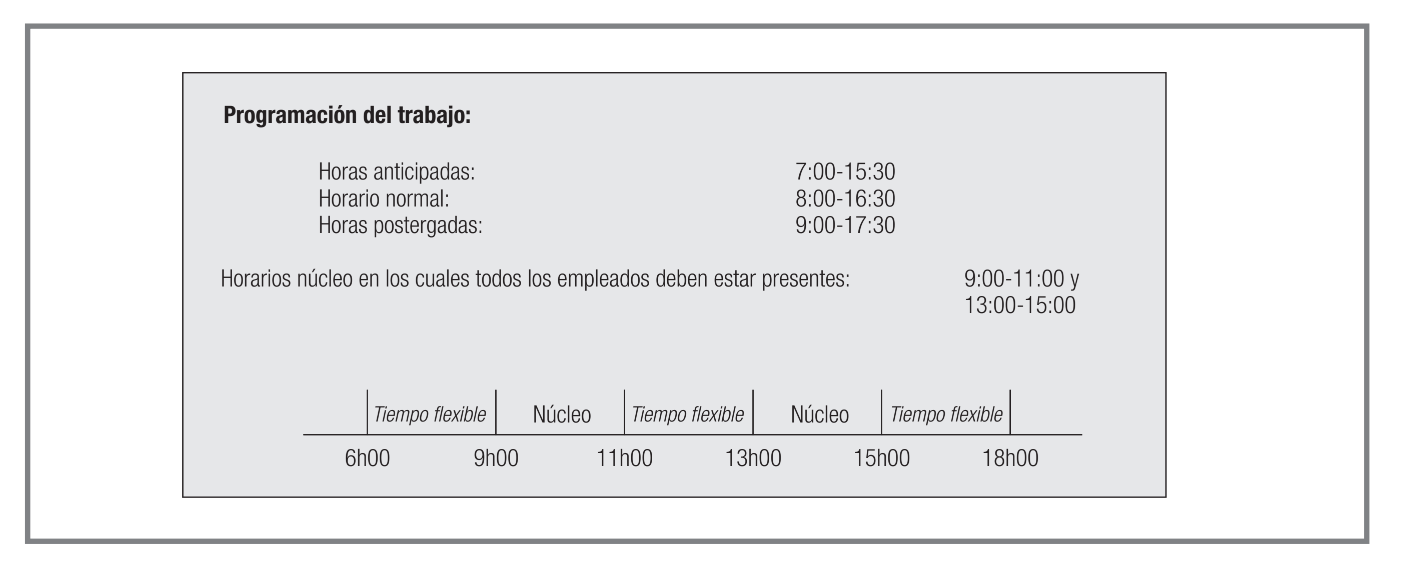


Figura 16.10 *Ejemplo de horario flexible.*

El horario flexible brinda mayor autonomía a las personas y les confiere mayor responsabilidad en su trabajo, pues permite que los madrugadores lleguen y salgan más temprano, mientras que los dormilones pueden entrar y salir más tarde. Las personas pueden atender sus compromisos personales y familiares, siempre y cuando cumplan con las 40 horas diarias y desempeñen su trabajo. Cuando la organización ofrece flexibilidad puede atraer y retener a personas que tienen otras responsabilidades fuera del trabajo y garantizar que cumplan con las metas de su trabajo.

Nota interesante: Banco de horas

Las compañías armadoras de automóviles, como Ford, Mercedes-Benz y Volkswagen, llegaron a un acuerdo con los respectivos sindicatos de las categorías de trabajadores involucrados en la jornada laboral flexible, el cual permite a los trabajadores aumentar o disminuir el tiempo que trabajan conforme a sus necesidades personales, pero sin reducción de salarios. La variación es de entre 36 y 44 horas semanales, con una media de 42 horas. Para conseguir la flexibilización de la jornada, esas empresas dejarán libres dos horas de trabajo a la semana. El acuerdo prevé un "banco" de horas de cada trabajador, el cual permite que éste compense una reducción de hasta cuatro horas a la semana. Además de este acuerdo del sindicato metalúrgico con las principales armadoras de automóviles, el de los trabajadores de la industria del papel y derivados ha celebrado acuerdos que también establecen jornadas laborables flexibles, las cuales pueden variar entre 40 y 44 horas a la semana.

3. *Trabajo compartido*. Dos o más personas comparten o desempeñan un puesto. Un mismo puesto de tiempo completo es dividido entre dos personas y cada una de ellas trabaja media jornada diaria.
4. *Trabajo a distancia*. El trabajo es desempeñado en casa por un trabajador externo. Se trata de la llamada oficina en casa que actualmente adquiere muchos adeptos en todo el mundo. Incluye toda una variedad de alternativas, desde el autoempleo y la actividad emprendedora apoyada en casa, hasta el trabajo para un trabajador externo con la libertad para pasar en casa todo el horario de trabajo o una parte de él. La tecnología informática y la computadora permiten integrar la oficina de casa con computadoras centrales de la empresa e intercambiar datos e información con extrema facilidad. El trabajo en casa libera a la persona de la necesidad de transportarse todos los días a la organización y de tener que enfrentar el tráfico, vestir adecuadamente, ocupar determinada sala con toda la infraestructura (secretaria, teléfonos, etc.). Las ventajas de este sistema son que lleva a mayor productividad, a menos distracciones y a la sensación de que uno es su propio jefe y dispone de más tiempo para sí mismo. Por el lado negativo existe la posibilidad de trabajar demasiado, la dificultad para separar el trabajo de la vida personal y que se dedique menos tiempo a la familia. También puede haber aislamiento y pérdida de contacto personal con los demás. Sin embargo, la sensación de autonomía e independencia es muy grande.
5. *Trabajo de tiempo parcial*. El trabajo es normal, pero no de tiempo completo. Con este sistema, el trabajo semanal es desempeñado en menos de 40 horas. Incluye a los llamados trabajadores eventuales (los de medio tiempo, los temporales y los autoempleados). Las personas son convocadas y contratadas de acuerdo con las necesidades cambiantes de las organizaciones. No obstante, esta flexibilidad puede redundar en menor productividad y tener implicaciones sociales y económicas, como menos prestaciones sociales.

2. Ocio

Ahora prevalece la idea de que los horarios laborales seguirán en disminución progresiva, en la medida que el concepto de empleo que opera desde la Revolución Industrial se transforme en actividades realizadas para varias empresas cliente, en cualquier momento o lugar. Dadas estas dos tendencias, el tiempo libre de las personas registrará un incremento y ello significará más tiempo de ocio o, lo que es mejor, tiempo para descansar. En el futuro, la reducción del horario laboral y el incremento del tiempo de ocio exigirán nuevas posturas de las organizaciones y de las personas.[2] Debemos prepararnos para el nuevo mundo que tenemos ante nosotros.

---

2 MASI, Domenico de, *Desenvolvimento sem trabalho*, São Paulo, Esfera, 1999.

De vuelta al caso introductorio

La expansión de Paragon

Sin embargo, Isabela no sólo quería un conjunto de bancos de datos de recursos humanos para armar un sistema de información. Quería ir más allá y abrir el sistema para, además de las entradas tradicionales, recibir la interacción con los gerentes y de ser posible con los trabajadores mismos. Le gustaría que los gerentes interactuaran con el sistema para intercambiar datos y decisiones, y así obtener información. Asimismo, quería que los trabajadores también utilizaran el sistema de información de recursos humanos para conocer su desempeño, evaluación, horas trabajadas, situación de vacaciones, capacitación, cursos efectuados, etc. ¿Cómo podría Isabela planear estas interacciones con el sistema?

Disciplina

En el capítulo que se trató el tema sobre las relaciones con las personas abordamos la disciplina desde el punto de vista de las correspondientes políticas de recursos humanos. Ahora hablaremos del mismo asunto, pero desde el punto de vista del control. El término *disciplina* se refiere a la condición que lleva a las personas a comportarse de acuerdo con las reglas y los procedimientos que enmarcan un comportamiento aceptable para la organización. Es a lo que llamamos disciplina personal o autocontrol. En otras palabras, es el control que ejercen las propias personas, sin necesidad de vigilancia externa. Las personas ciñen su conducta a las reglas de la organización, mientras que ésta sólo vigila las metas y que se alcancen los objetivos. Los medios corren por cuenta de las personas, mientras que la organización se ocupa de los resultados. Dado que las personas saben lo que se espera de ellas, se disponen a cumplir con las normas definidas por la organización, siempre y cuando éstas les parezcan razonables y adecuadas para sus expectativas. Así, lo deseable es que las organizaciones negocien con sus miembros las normas de los comportamientos que deberán observar.



Nota interesante: El significado actual de disciplina

Antes, *disciplina* significaba que las personas pura y simplemente se ceñían a las normas de comportamiento establecidas por la organización, porque ésta las consideraba las correctas para alcanzar sus objetivos. Dentro de este viejo concepto, existía la necesidad de un control externo y rígido para vigilar el comportamiento de las personas. Este control externo estaba fundado exclusivamente en los medios (como horarios, comportamientos disciplinados, etc.) y casi nunca se preocupaba por los fines (es decir, por alcanzar las metas y los resultados). Las organizaciones, al fiscalizar comportamientos como la puntualidad, la constancia, la obediencia al jefe y cosas así, pasaban por alto la eficiencia, la eficacia, el logro de metas y objetivos, el valor agregado para la organización, las mejoras en la calidad y la productividad, la atención al cliente y otras cosas de verdadero valor para la organización.

Sin embargo, no todas las personas aceptan la responsabilidad de la autodisciplina, ni las normas de una conducta responsable. Estas personas requieren de algún grado de acción disciplinaria extrínseca, con frecuencia llamada *sanción*. Se trata de la necesidad de imponer una acción disciplinaria externa para establecer claramente los límites del comportamiento que acepta la organización.

1. Factores relacionados con la disciplina

En el caso de la disciplina, los principales factores que se consideran son:[3]

1. *Gravedad del problema:* es decir, la seriedad o la severidad del problema, como falta de honradez, agresión, etcétera.
2. *Duración del problema:* esto es, el tiempo que persiste la ofensa o violación.
3. *Frecuencia y naturaleza del problema:* si se trata de algo aislado que empieza o de un patrón reincidente de una infracción a la disciplina. Una infracción continua y frecuente requiere de un tipo de disciplina diferente al que necesita una infracción aislada y discontinua.
4. *Factores condicionantes:* se refiere a las condiciones o circunstancias relacionadas con el problema. La muerte de un pariente cercano puede ser un elemento atenuante o que permita la tolerancia.

---

3 CENZO, David A. de y Stephen P. ROBBINS, *Human resource management*, Nueva York, John Wiley, 1996, p. 113.

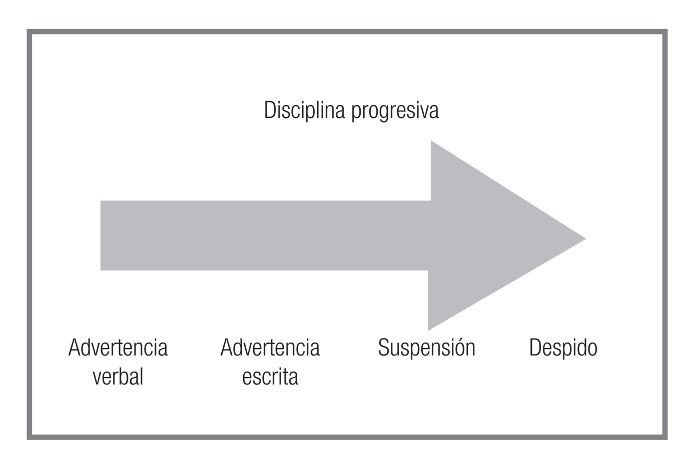


Figura 16.11 *Proceso de disciplina progresiva.*

5. *Grado de socialización:* es la medida en que el infractor conoce las reglas y los procedimientos de la organización y el grado de formalización de las reglas y los procedimientos escritos y divulgados, en contraposición con el poco conocimiento y las reglas informales y vagas.
6. *Historial de las prácticas disciplinarias de la organización:* cuáles son las infracciones similares cometidas por otros trabajadores que la organización ha sancionado y cuál es el trato equitativo que se debe considerar.
7. *Apoyo de la gerencia:* los gerentes deben apoyar la medida disciplinaria y tomarla en cuenta cuando dirigen a sus subalternos.

2. Lineamientos de la disciplina

Una medida disciplinaria debe seguir tres lineamientos fundamentales:[4]

1. *Una acción correctiva es preferible a una punitiva*. El objetivo de la medida disciplinaria debe ser corregir el comportamiento indeseable del trabajador y no simplemente sancionarle. La sanción debe ser la última acción de una medida disciplinaria cualquiera. La acción correctiva se dirige al desempeño futuro, mientras que la acción punitiva se relaciona con el pasado.
2. *La acción disciplinaria debe ser progresiva*. Toda acción disciplinaria debe variar de acuerdo con la situación, pero siempre debe ser progresiva. Debe comenzar con una advertencia verbal, seguida por una advertencia escrita, una suspensión y, sólo en los casos más serios e incorregibles, por el despido del trabajador.
3. *La acción disciplinaria debe ser inmediata, consistente, impersonal e informativa*. En otras palabras, la acción correctiva debe ser preventiva. Su respuesta debe ser rápida, en congruencia con la infracción cometida, hecha en términos impersonales y tener un efecto directo.

Nota interesante: ¿Quién se debe hacer cargo de la disciplina?

El proceso disciplinario se sale gradualmente del terreno de la administración de los recursos humanos para descentralizarse y quedar en manos de los gerentes y sus equipos. En otras palabras, éstos deben administrar la disciplina, ya sea con decisiones sobre posibles sanciones, o con la iniciativa de aplicarlas. Esto provoca que el departamento encargado de la administración de recursos humanos sea cada vez más un consultor y menos un operador y burócrata.

Administración del conocimiento: información y comportamiento

En diversas partes de este libro hemos tratado de la administración del conocimiento. Hablar de sistemas de información sin tocar el acervo de conocimientos de la empresa que constituye su capital intelectual es abordar tan sólo una parte mínima del asunto. En general, existen dos posiciones respecto a la administración del conocimiento y ambas se relacionan con dos categorías de profesionales diferentes: una considera que la administración del conocimiento es administrar la información, mientras que la otra considera que se trata de administrar a las personas.[5]

1. En la primera categoría, los profesionales tienen gran experiencia en las ciencias de la computación o en la teoría de sistemas. Para ellos, el conocimiento adopta la forma de objeto que puede ser identificado y procesado en los sistemas de información. Este concepto es relativamente nuevo. El grupo de este tipo de profesionales aumenta y crece mucho, además de estar muy ligado a las nuevas soluciones de la TI. Las grandes empresas de consultoría organizacional

---

4 CENZO, David A. de y Stephen P. ROBBINS, *op. cit.*, p. 113.

5 CHIAVENATO, Idalberto, *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações,* Río de Janeiro, Elsevier, Campus, 1999.

trabajan dentro de esta categoría, en la que la administración del conocimiento se basa en complejos *softwares*, tales como los de CRM (*consumer relationship management,* administración de relaciones con los clientes en español*)* SCM (*supply chain management,* administración de la cadena de abastecimiento) o ERM (*enterprise resource management,* administración de recursos de la empresa). La importancia se encuentra en la tecnología que sirve de plataforma para todo el proceso. Esta forma de administración del conocimiento es la que más se desarrolla en la mayoría de las empresas de consultoría. Se apoya en la TI y se basa en bancos de datos, en los cuales se pueden encontrar nuevos conocimientos por medio de la "minería de datos (*data mining*)". El problema radica en que los datos almacenados no constituyen todo el conocimiento de la organización. Las personas que forman la organización tienen mucho más conocimiento en sus cabezas y es necesario tomar esto en cuenta.

2. En la segunda categoría están los profesionales que actúan en el campo de la administración, la psicología, la sociología o la teoría organizacional. Éstos piensan que el conocimiento es equivalente a los procesos compuestos por capacidades humanas dinámicas y complejas, por competencias individuales y por conductas que cambian constantemente. Para influir en el aprendizaje es necesario administrar a las personas de una organización. Esta visión de la administración del conocimiento no es nueva y sus adeptos no crecen tan rápidamente. El desafío está en crear sistemas de información que permitan a las personas de la organización compartir tanto la información como las experiencias personales y grupales que les ayudan a aprender. Las personas y sus necesidades vienen primero, antes que la tecnología, la cual pasa a ser una simple herramienta de trabajo para las personas; es decir, una plataforma que les proporciona el arsenal de información y datos para que el proceso de decisiones sea democrático, participativo y, sobre todo, eficaz.[6]

La figura 16.12 compara el desafío de los sistemas que apoyan los procesos y aquellos que apoyan las competencias personales.

Sistemas que apoyan los procesos (enfoque en la tecnología)	Sistemas que apoyan las competencias (enfoque en las personas)
Procesos comerciales Logísticas integradas Flujos de trabajo EDI: Intercambio electrónico de datos	Redes de comunicación Redes de aprendizaje en el trabajo Redes que conectan a las personas Estructuras para el intercambio de experiencia

Figura 16.12 *Los dos sistemas de administración del conocimiento.*[7]



Nota interesante: Transformar el conocimiento en riqueza

Si bien administrar el conocimiento de la empresa es necesario, eso por sí solo no es suficiente. También se requiere ampliar la capacidad de aprendizaje, dispersarlo entre todas las personas involucradas en el trabajo de la organización y, sobre todo, hacer que el conocimiento produzca resultados y que se vuelva productivo. Se debe hacer que el conocimiento agregue valor a las personas y a las organizaciones, con el cliente ubicado en el extremo final. Los dos planteamientos (enfoque en la tecnología en el interés en las personas) se deben utilizar intensamente. La instalación de una plataforma de datos e información es fundamental. El trabajo en equipo debe constituir la etapa crítica para generar, difundir, desarrollar, adaptar y aplicar de forma rentable el conocimiento. Los líderes de líderes deben incentivar, comunicar, motivar y orientar a las personas para que esto ocurra.

6 SVEIBY, K. E., *The new organizational wealth*, San Francisco, Berrett Koealer, 1997.

7 CHIAVENATO, Idalberto, *Construção de talentos: coaching & mentoring*, Río de Janeiro, Elsevier, Campus, 2002, p. 28.

Caso

General Motors, el ejemplo brasileño[8]

En Gravataí, en Río Grande do Sul, General Motors (GM) (la compañía automotriz más grande del mundo, que registró ventas por 183.3 mil millones de dólares en 2000) construyó la más moderna y osada de sus plantas armadoras. El complejo Arará Azul (mono araña azul), como fue bautizado, se concibió como una especie de marco de producción industrial de la era de la internet, en la cual la utilización de la tecnología es el puente más rápido entre la producción y el mercado. Además, la tecnología es un instrumento que permite enfocarse en algunas de las competencias más valoradas de la industria: la investigación, el desarrollo y los servicios.

En el complejo industrial de GM en Gravataí, los trabajadores de la armadora y sus proveedores, sean de la fábrica o de la administración, usan el mismo uniforme: pantalones caqui, camisa blanca con el escudo de Arará Azul estampado en la manga. Una vez por semana (siempre los jueves a las cinco de la tarde) los líderes de la armadora y sus 17 ingenieros en sistemas se reúnen para planear lo que se producirá en las seis siguientes semanas. El director de Polyprom, fabricante de estampados metálicos que abastece la línea de producción del Celta, el popular automóvil de GM armado en Gravataí, dice: "Somos un solo organismo." El vínculo entre las empresas y su red de proveedores adquiere fuerza en las líneas de producción del llamado fordismo digital. General Motors trabaja en sincronía con sus 17 proveedores, como si todos formasen una sola empresa en red.

La enorme transformación que han registrado las fábricas en el periodo posindustrial ha podido ocurrir gracias al extraordinario avance de la tecnología, la cual ha servido de medio para la transformación de las relaciones de la cadena productiva, el perfil de los equipos y de sus líderes, el enfoque de la producción y la conquista del mercado global. La planta de GM de Gravataí tal vez sea la más osada manifestación de esos nuevos tiempos. El director de manufactura comenta: "No consideramos que la fábrica sea un laboratorio, porque representa la evolución de todo lo que la compañía ha hecho en décadas recientes."

El complejo Arará Azul se alimenta de información, la cual fluye hacia todas partes: del cliente, desde su casa, a la armadora; de ésta a sus proveedores; de éstos a otros proveedores —una especie de sinfonía de datos y logística que, llevada al extremo, significaría un justo a tiempo (*just in time*) ideal—. Su objetivo mayor es modificar el viejo sistema inaugurado por Henry Ford a principios del siglo XX y poder entregar al cliente justo el automóvil que le gustaría tener. El mercado de masas pasa por un proceso de extinción. La tendencia es la producción personalizada, según explica A. T. Kearney, director de consultoría, y añade que todavía están lejos de eso, pues no es posible ni económicamente viable encargar un Celta rosa con bolitas blancas. El proyecto Arará Azul es demasiado nuevo como para apostar a su éxito o fracaso. Hay una serie de ajustes que se deben hacer, pero eso no impide que el mundo de los negocios observe atentamente la fábrica de Gravataí como si se tratara de una pista de pruebas de la logística y las nuevas relaciones entre las empresas y sus cadenas de suministros.

La fábrica tiene cerca de cien mujeres que trabajan en la línea de montaje de los Celta, la última etapa del ciclo logístico montado por GM en Gravataí. En el área de tapicería, todos los días cada trabajadora instala 260 piezas, entre baterías, frenos y consolas, en los automóviles que los consumidores han encargado por internet. Las existencias quedan al alcance de sus manos en aproximadamente una hora; es decir, el tiempo necesario para que el sistema de información de Arará Azul dispare pedidos electrónicos a los proveedores instalados a pocos metros, formando una especie de condominio. En ese momento entran en acción los *dollies*, unos carritos amarillos que transportan los materiales que les mandan los sistemas y que recorren diariamente unos 500 kilómetros en la fábrica. El resultado obtenido habría sido inconcebible en los primeros tiempos de esta industria: automóviles hechos por encargo, pero a la velocidad de la producción en masa. Cada dos minutos un Celta sale de la línea al mercado.

Detrás de todo ello, está el cambio conceptual importante que han registrado GM y sus proveedores de Arará Azul y que queda claro desde la elección de los condóminos que están en el complejo. El mono araña azul es uno de los pocos animales que permanecen fieles a sus compañeros toda la vida. En otras palabras, nunca antes las empresas y los proveedores

---

8 VASALLO, Cláudia, "O futuro mora aqui", *Exame*, núm. 734, febrero de 2001, pp. 35-54.

estuvieron tan ligados, ni dividieron tanto los riesgos y los resultados de un negocio. Con el concepto del pasado (de la producción vertical), GM necesitaría cerca de 400 proveedores para armar un automóvil como el Celta. Con la estructura modular, de la cual la armadora deriva su esencia (armar), esa cifra baja a 17. Lo que GM trata de hacer es reproducir un modelo que han consagrado Cisco y Nike, el cual explica parte del cambio de la arquitectura de las fábricas más modernas, compactas y especializadas. La línea de GM en Gravataí es tan sólo una fracción de la armadora que la empresa ha construido en São Caetano do Sul. ¿Qué producen ellas en realidad? Casi nada. Tan sólo montan y administran áreas que adquirirán mayor importancia de ahora en adelante: el diseño de productos, la mercadotecnia, la distribución, la asistencia técnica y la administración de marcas. Esta modificación del enfoque significa una proximidad cada vez mayor con el cliente y con el consumidor. Cuando menos, la industria se amolda al universo de los servicios y esto requiere que la planta de la fábrica y el mercado estén ligados directamente. La planta de GM en Gravataí es uno de los mejores ejemplos mundiales de un sector industrial que está en búsqueda de este enfoque. Los proveedores y sus trabajadores están presentes en todas las fases de producción. ¡Adiós controles!

Resumen

Los subsistemas de control de recursos humanos incluyen bancos de datos, sistemas de información y auditorías de recursos humanos. El control implica un proceso de cuatro etapas: establecer los estándares deseados, monitorear el desempeño, comparar el desempeño con los estándares deseados y aplicar medidas correctivas para eliminar o corregir las desviaciones. El control se basa en la información y ésta es obtenida por medio del procesamiento de datos. Éste puede ser manual, semiautomático o automático. Exige que los datos sean almacenados y acumulados en registros o archivos, a esto se le conoce como banco de datos. A partir de los cuales se puede planear un sistema de información de recursos humanos que sirva de base para el proceso de la toma de decisiones sobre las personas. Dado que la administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de *staff* es necesario que todos los gerentes cuenten con información consistente y actualizada sobre sus subalternos.

Conceptos clave

Banco de datos

Control

Datos

Estándares

Información

Medida correctiva

Procesamiento de datos

Proceso de decisión

Sistemas de información

Preguntas de análisis

1. ¿Qué quiere decir la palabra control?
2. Describa el ciclo del proceso de control.
3. ¿Qué es una medida correctiva?
4. ¿Cómo se utilizan los controles organizacionales?
5. ¿Qué diferencia existe entre dato e información?
6. ¿Qué quiere decir procesamiento de datos y cómo se hace?
7. Describa un banco de datos de recursos humanos.
8. ¿Qué son los sistemas de información de recursos humanos?
9. ¿Cuáles son las fuentes de datos para la planeación de un sistema de información de recursos humanos?

Ejercicio

Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa) había actualizado su red de computadoras de tamaño medio dentro de su programa de consolidación y aumento de la eficiencia. La preocupación de la empresa era bajar los costos de operación, a fin de competir en el mercado con precios más bajos y con una calidad superior en sus productos. José Sena, el gerente del departamento de tecnología (DT), realizaba un buen trabajo. Entre las aplicaciones, se encargaba de todo el proceso de la nómina y el registro de personal, el procesamiento de existencias de productos terminados, la facturación y expedición de pedidos, de duplicados y el control de la cobranza. Los planes a corto plazo de Sena incluían aplicaciones industriales en

el área de producción y, a mediano plazo, aplicaciones en el área financiera y contable de la empresa. No obstante, Alberto Oliveira, el gerente de recursos humanos, quería ampliar estos servicios al área de recursos humanos. El DT generó un inventario de personal (una especie de banco de datos individuales de cada empleado). La nómina se procesa con el siguiente sistema:

Se crea un registro del personal con los datos de cada empleado (nombre, filiación, fecha y lugar de nacimiento, número de documentos legalmente necesarios, nacionalidad, género) y con datos de su historial en la empresa (fecha de admisión, número de registro, puesto ocupado y salario actual). La idea de Alberto era ampliar el registro de personal para que integrara una cantidad de datos que proporcionara información útil (y no sólo para la nómina y los asuntos legales) de los subalternos a todas las jefaturas de la empresa. En el fondo, Alberto pretende crear un banco de datos sobre los recursos humanos de la empresa que pueda servir de base para un amplio sistema de información administrativa sobre el personal. Alberto acudió a Sena y le presentó un diagrama de bloques sobre lo que pretende hacer. En principio, Sena manifestó su satisfacción con las pretensiones de Alberto para el DT. No obstante, Alberto debe detallar el proyecto, y él es el único que lo puede hacer. Por lo tanto, se concentró en el asunto, pues para poder reunirse otra vez con Sena, primero debe identificar y detallar todos los datos de entrada y todos los informes de salida del banco de datos. ¿Cómo podría usted ayudar a Alberto?

17

Ética y responsabilidad social

Lo que verá en este capítulo

- La responsabilidad social de las organizaciones.
- El balance social.
- La auditoría de recursos humanos.

Objetivos de aprendizaje

- Mostrar las características de las organizaciones socialmente responsables.
- Exponer cómo se construye la ciudadanía corporativa.
- Explicar el balance social.
- Presentar el proceso de auditoría de recursos humanos.

Caso introductorio

La solidaridad en el Valle de Río Seco

Valle de Río Seco es una compañía socialmente responsable. Alberto de Oliveira, el presidente de la empresa, quiere involucrar a sus empleados en las prácticas de responsabilidad social de la compañía. En una reunión de la dirección, Alberto decidió emprender una actividad arrojada: donar, cada año, un día de trabajo de la empresa a las comunidades necesitadas. Pero pensaba hacer algo diferente y, en lugar de simplemente donar dinero, quería que todos los empleados también participasen voluntariamente en el trabajo. ¿Qué ideas le daría usted a Alberto?

Existe un nuevo orden mundial. La globalización de los negocios derriba fronteras, quema banderas, sobrepasa diferentes lenguas y costumbres, así crea un mundo enteramente nuevo y diferente.[1] Además, vivimos en un mundo mutable y turbulento, donde el cambio es el único aspecto constante. La tecnología, y sobre todo la informática, modifica profundamente el trabajo en las organizaciones al facilitar las comunicaciones y las interacciones. Ahora más que nunca, las organizaciones forman parte integral de la sociedad. Es más, constituyen el más inspirado de los inventos humanos, que traspasan sus fronteras tradicionales para involucrarse con la sociedad que las rodea. Se vuelven cada vez más visibles y transparentes. Deben rendir cuentas de su trabajo a la sociedad y proporcionarle beneficios, porque, de lo contrario, perderán todo crédito. La responsabilidad social se ha convertido en un imperativo para el éxito de la organización.

Responsabilidad social de la organización

Responsabilidad social significa la actuación socialmente responsable de los miembros de la organización, las actividades de beneficencia y los compromisos de ésta con la sociedad en general y, de forma más intensa, con aquellos grupos o partes de ella con las que tiene más contacto. La responsabilidad social se refiere a la actitud y el comportamiento que adopta la organización ante las exigencias sociales, derivadas de sus actividades, que le plantea la sociedad. Esto implica que la organización debe evaluar y pagar los costos sociales que ella misma genera, así como ampliar el terreno de sus objetivos mediante la definición del papel social que desempeñará para, con todo ello, tener legitimidad y asumir su responsabilidad ante los diversos grupos humanos que integran y representan a la sociedad en su conjunto.[2]

Anteriormente vimos que la organización es una institución, una alianza de grupos de interés integrados por medio del sistema de relaciones económicas, sociales y tecnológicas que ocurren entre y dentro de ellos. Los grupos de interés y las organizaciones interactúan de forma dinámica entre sí. Las entradas y las salidas de cada organización dependen de su ambiente. La organización tiene éxito y es eficaz cuando logra alcanzar sus objetivos y cuando es capaz de satisfacer las necesidades de su ambiente y de los socios involucrados. Desde este punto de vista, la responsabilidad social de la organización se realiza cuando ésta cumple las disposiciones de ley y de contratos, porque con ello responde a las necesidades de la sociedad; es decir, porque la organización interioriza lo que es bueno para la sociedad y responde a lo que ésta espera de ella. Por lo tanto, el entorno social, político y económico, los grupos y las organizaciones implicados, así como el tiempo condicionan el concepto de responsabilidad social. Una misma actividad organizacional puede ser socialmente responsable en un momento dado, a partir de un conjunto de circunstancias culturales, sociales, etc., además de ser socialmente irresponsable en otro momento, lugar o circunstancia. Así, el balance social (que abordamos a continuación) surge como un instrumento para delimitar y definir la responsabilidad social de la organización.

Balance social

El *balance social* busca reunir en un documento único los principales datos que permitan apreciar la situación de la organización en el terreno social, registrar los logros alcanzados y medir los cambios ocurridos en el curso del año en cuestión y en los anteriores. Luego entonces, el balance social debe aportar información sobre el empleo, la remuneración, las prestaciones sociales, las condiciones de higiene y seguridad, la productividad del personal, las disfunciones (como la rotación, el absentismo, los conflictos laborales), las relaciones laborales, etcétera.

---

1 CHIAVENATO, Idalberto, *Administração nos novos tempos*, Río de Janeiro, Elsevier, Campus, 2000, p. 102.

2 CUERVO, Álvaro, "Bases para uma justificação do balanço social", *Revista de Contabilidade e Comércio*, agosto de 1982, vol. 183-184, núm, 46, pp. 328-330.

La implantación del balance social pasa por tres etapas, a saber:

1. *Etapa política:* es la fase en la que la dirección de la organización adquiere conciencia respecto de la necesidad del balance social como un instrumento de relaciones públicas.
2. *Etapa técnica:* es cuando surge la exigencia de contar con un sistema de información social y cuando el balance social se convierte en un instrumento que sirve para tal efecto.
3. *Etapa de integración de los objetivos sociales:* es cuando el proceso de decisión, partiendo de la idea de responsabilidad social, integra los nuevos objetivos sociales a los diversos niveles de la organización. El balance social deja de ser un mero instrumento de información-comunicación y se convierte en un sistema de administración. Los objetivos sociales son tratados con igual fuerza que los objetivos económicos, lo cual afecta al proceso de toma de decisiones de la organización.

Así, el balance social se convierte en un sistema de información, dirigido al público, sobre el comportamiento socialmente responsable de la organización. La nueva concepción de la organización que tiene plena convicción de su responsabilidad social impone un profundo cambio en la información que ofrecerá al público interno y externo. El balance social no pretende expresar un estado de cuentas, con partidas dobles de activos y pasivos, sino un conjunto de índices e indicadores que expresan los niveles de cada una de las variables que la organización considera relevantes para cumplir con su responsabilidad social. En el fondo, el balance social muestra si la organización realiza un buen trabajo o no en este terreno, sea desde el punto de vista de sus integrantes, de sus accionistas, de sus clientes, del público en general o de la comunidad. La administración de recursos humanos no se puede sustraer de rendir estas cuentas.

Recuerde: Cómo ser grande[3]

El Instituto Ethos de Empresas y el Servicio Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (Sebrae) elaboraron un documento que contiene puntos importantes para las empresas pequeñas que desean abordar la responsabilidad social como asunto estratégico. Los puntos principales que consigna son:

1. Adopte valores y trabaje con transparencia. Elabore tres documentos:
   a) En el primero, exprese la *misión* de la empresa en lo referente a su ramo de actividad y a la sociedad en la que está inserta.
   b) En la *declaración de valores* resuma sus principios y objetivos como: excelencia, ética y rentabilidad.
   c) En el *código de ética* no economice palabras para dejar bien claro el papel de cada trabajador en la empresa.
2. Valore a los empleados y colaboradores:
   a) Inscriba a los empleados y pague puntualmente los derechos de los trabajadores.
   b) Estimule la práctica deportiva y los hábitos saludables.
   c) Nunca despida a un empleado por teléfono o sin causa justificada.
   d) Instituya un programa de participación de utilidades.
   e) Aliente las nuevas ideas.
3. Haga siempre un poco más por el ambiente:
   a) Recicle siempre que sea posible, así como evite comprar y emplear productos tóxicos.
   b) Motive a los empleados para que respeten y conserven el ambiente.
   c) Evite el desperdicio de agua y de luz en todas las áreas.
   d) Promueva la colecta selectiva de libros.
4. Involucre a los participantes y proveedores:
   a) Respete la letra y el plazo de los contratos.
   b) No dé la espalda a las reclamaciones.
   c) Nunca deje problemas sin respuesta.
5. Fortalezca su relación con clientes y consumidores:
   a) Construya un canal de comunicación para las críticas y sugerencias de los consumidores.
   b) Prohíba todo tipo de propaganda engañosa o discriminatoria.
   c) Preste amplia atención a los mensajes dirigidos a niños.

3 GUÍA da Boa Cidadania Corporativa, São Paulo, abril de 2003, p. 22.

6. Promueva su comunidad:
   a) Permita que espacios ociosos de su empresa sean utilizados por escuelas, iglesias o grupos comunitarios.
   b) Confiera prioridad a la población local cuando contrate a personas o done productos o servicios.
   c) Incentive las acciones voluntarias de los trabajadores dentro y fuera del horario formal.
7. Comprométase con el bien común:
   a) Desaliente una y todas las prácticas de corrupción de autoridades.
   b) Participe en reuniones y debates sobre los problemas de la comunidad.
   c) Involúcrese en foros de micro y pequeños empresarios.
   d) Fomente que los trabajadores voten en las elecciones.

De vuelta al caso introductorio

La solidaridad en el Valle de Río Seco

La idea de Alberto de Oliveira era que se celebrara un día de la solidaridad y quería que los propios trabajadores definieran la fecha y planearan y organizaran todo, desde las materias primas necesarias, o el plan de producción de ese día, hasta los equipos encargados de suministrar, producir y entregar lo producido. Dado que Valle de Río Seco es una empresa textil, la idea era producir bienes (como sábanas, toallas, ropa, etc.) que los propios empleados donarían a la población de bajos ingresos. Ellos producirían el material el día anterior y lo entregarían personalmente el día de la solidaridad. ¿Qué ideas le daría usted a Alberto?

La contabilidad tradicional se dirige predominantemente al accionista de la organización y busca proporcionarle una evaluación, desde el punto de vista financiero y contable, de cómo marchan los negocios y de los cambios en su administración. Como la contabilidad tradicional dirige su enfoque a las utilidades, como objetivo particular del capitalista, omite los demás objetivos de la organización y los de otros asociados que aportan recursos a la organización.



Nota interesante: El balance social

Al inicio de este libro hablamos del problema de la eficiencia y la eficacia de la organización, así como de las críticas a la evaluación cuantitativa de éstas, porque incluye tan sólo aspectos financieros y contables con la ausencia de los aspectos humanos reales y potenciales. Ahora procuraremos invertir las posiciones y buscar algunas soluciones para la contabilidad de los recursos humanos y el balance social que dejen en claro el concepto de responsabilidad social de la organización.

Cabe mencionar que, en términos puramente contables, el ser humano no encaja dentro de una evaluación cuantitativa directa e inmediata. No obstante, el factor humano constituye el elemento más importante de las organizaciones y no es posible evaluar el desempeño de éstas sin incluirlo en esa evaluación. Es preciso colocar a la persona humana en el centro de las preocupaciones, no sólo de la administración, sino también de la contabilidad.



Nota interesante: El avance de la preocupación social

Desde la década de 1980 algunos países de Europa Central se preocuparon por la contabilidad de los recursos humanos y por el balance social. Sin embargo, lo social y lo humano no se pueden contabilizar en términos de su propio valor ni de sus efectos directos, los cuales reflejan un buen clima organizacional; por ejemplo, mejoran los resultados porque incrementan la productividad y favorecen la conservación de los bienes patrimoniales. Las cuantificaciones de esos incrementos de productividad o de las mejoras patrimoniales no aparecen en los balances contables tradicionales. Así, surge una interrogante inicial: ¿el balance social debe constituir una prolongación del balance contable o debe adoptar una perspectiva nueva y diferente, apartada de la contabilidad tradicional y de su característica intrínseca de patrimonialidad?[4]

---

4 FERREIRA, Rogério Fernandes, "A propósito do balanço social da empresa", *Revista de Contabilidade e Comércio*, vol. 183-184, núm. 46, p. 297.

El balance social es un término que aún no se ha conceptualizado en su totalidad, porque los valores sociales que intervienen se enfocan exclusivamente hacia algunos aspectos que sólo representan uno de los lados del balance, o sea, los aspectos del activo social. Las organizaciones no acostumbran exhibir evidencia de aspectos negativos, esto es los aspectos del pasivo social. En este sentido, si no tenemos activos y pasivos sociales, no podemos tener un balance social. El hombre y la sociedad no se pueden reducir a una simple ecuación de igualdad entre un activo y un pasivo. Por lo tanto, en términos más estrictos, si la organización gasta algo en el llamado aspecto social, entonces debe obtener una retribución que le compense por ello. En otras palabras, a cada costo debe corresponder un beneficio. Así, dos ideas son básicas: la primera, expresa que el ser humano es un activo para la organización y la segunda que, al igual que en el caso de todos los demás bienes, es necesario conocer el costo por obtener ese activo y su ley de amortización o rendimiento. Implícitamente, estos dos conceptos preliminares introducen una noción de tipo capitalista, en el sentido de que todo activo debe ser rentable, al tener en cuenta la utilidad que es el objetivo de la organización.[5] Todo activo debe producir un rendimiento que signifique una utilidad. Por ejemplo, la administración de recursos humanos debe ser un centro de utilidad y no un centro de gastos.[6]



***Nota interesante:* Invertir en la ciudadanía**[7]

Los empresarios brasileños muestran una clara tendencia a adquirir conciencia de la responsabilidad social del sector y a descubrir que el apoyo a programas sociales proporciona un rendimiento positivo para la imagen de las empresas y las instituciones. Las empresas se involucran cada vez más en el proceso de erradicar el analfabetismo en el país. Prueba de ello es la creciente participación empresarial en el Programa de alfabetización solidaria (PAS). Se trata de una organización no gubernamental (ONG) creada con base en el Consejo de la Comunidad Solidaria, presidido por la esposa del Presidente de la República, que se inició en 1997, con 11 empresas afiliadas. Hoy cuenta con 87 empresas.

El conjunto de estas empresas, permitió que el PAS atendiera a cerca de 1.5 millones de alumnos en más de 1 200 municipios. La mayor parte de los beneficiarios se ubica en las regiones norte y noreste del país, así como en las áreas metropolitanas de São Paulo, Río de Janeiro y el Distrito Federal. Incluso es cada vez más frecuente que el sector empresarial observe un comportamiento que pretende combatir el analfabetismo, las empresas asociadas también tienen una fuerte conciencia y muchas de ellas financian la educación de estudiantes de otras regiones del país.

Las empresas percibieron que la inversión social seria genera un rendimiento para la marca. Tanto el logo como la marca de las empresas asociadas aparecen en el sitio web del PAS, en eventos y en publicaciones. Además, el sello de empresa o institución solidaria lo pueden utilizar en empaques, portales de internet y campañas institucionales de la empresa. El empresariado sabe que la divulgación del compromiso social asumido por empresas representa, cada vez más, un factor para que el consumidor elija determinado producto. Se trata de la ciudadanía corporativa al actuar en sociedad. Sin embargo, los planes sociales no sólo deben apoyarse en el empresariado, para que las iniciativas tengan éxito, también deben contar con la participación de universidades, instituciones, municipios, personas físicas, el Gobierno federal y los estatales.

El PAS reúne la participación de todos estos segmentos. Cuando se trata de financiar el costo del alumno, las empresas se consideran asociadas del Gobierno federal por medio del Ministerio de Educación (MEC). Las empresas dividen con el MEC el costo por alumno/mes durante seis meses. El MEC contribuye con la dotación del material didáctico. Las universidades garantizan la calidad de los planes educativos y coordinan las actividades. Los municipios proporcionan la continuidad de la enseñanza, por medio de cursos complementarios. Y las personas físicas también pueden contribuir al adoptar un alumno dentro del mismo esquema que las empresas. Cada quien hace su parte. Estamos convencidos de que éste es un modelo concreto de los beneficios de la conjugación de esfuerzos. Es el viejo concepto de sinergia.

El balance social debe retratar no sólo las relaciones entre la organización y sus colaboradores, sino también las relaciones entre la primera y la sociedad en su conjunto, con la integración de información sobre las siguientes categorías de grupos de interés:

1. *Empleados:* composición, características, remuneración, prestaciones sociales, potencial de desarrollo, ascensos, condiciones de trabajo, etcétera.
2. *Accionistas:* composición, características, capital de riesgo aportado y resultados financieros.

---

5 MARQUÈS, Edmond, "Comptabilité des ressources humaines et comptabilité sociale", *Revista de Contabilidade e Comércio*, Lisboa, agosto de 1982, vol. 183-184, núm. 46, p. 313.

6 CHIAVENATO, Idalberto, *Como transformar RH –de um centro de despesas– em um centro de lucro*, São Paulo, Markon, Pearson, 2000.

7 ESTEVES, Regina, "Investimento em cidadania", *Gazeta Mercantil*, 5 de septiembre de 2000, p. 2.

3. *Clientes y usuarios:* composición, características, nivel de producción y de ventas, etcétera.
4. *Proveedores de materias primas y equipo:* composición y características, de modo que se les permita evaluar la solvencia y rentabilidad de la organización.
5. *Comunidad:* que involucra a la sociedad, las organizaciones no gubernamentales (ONG) y el efecto provocado por la organización.
6. *Gobierno:* que involucra a autoridades públicas en general.

Nota interesante: **Cómo ser un modelo de ciudadanía**[8]

El proceso para escoger a las empresas que son modelo en responsabilidad social corporativa se basa en los criterios siguientes:

1. *Valores y transparencia:* adopción y logro de prácticas, tales como: divulgación de creencias, valores y compromisos éticos, transparencia y discusión con los grupos de interés sobre los indicadores empleados para evaluar el éxito del negocio.
2. *Trabajadores y público interno:* administración participativa, plan de prestaciones, postura adoptada ante el trabajo infantil, trato dado al tema de la diversidad e inversión en el desarrollo profesional y la educación.
3. *Ambiente:* administración del impacto ambiental, mejoría de los procesos de administración ambiental y desarrollo de programas de concienciación y educación.
4. *Proveedores:* se refiere a las relaciones de la empresa con su cadena productiva y a su empeño en la difusión de conceptos ligados a la responsabilidad social entre proveedores y asociados.
5. *Consumidores/clientes:* evalúa el trato proporcionado a aquellos que compran productos y servicios de la empresa, como también su compromiso para atenderles.
6. *Comunidad:* incluye cuestiones como cuidar los efectos que la actuación de la empresa puede tener en la comunidad o las relaciones con los líderes locales, el voluntariado y la inversión social.
7. *Gobierno y sociedad:* se refiere a la ética en las relaciones con los gobiernos y las autoridades, a la asociación con órganos públicos y a la preocupación de la empresa por ser una formadora de opinión en su sector.

De este modo, el balance social busca demostrar las relaciones entre la organización y sus grupos de interés, así como la influencia social o solidaria y el efecto que en este ámbito tiene la organización. Procura retratar los diversos flujos entre la organización y su ambiente. El estado de arte de este tipo de balance refleja la situación social y política de cada país y no hay un consenso respecto de su naturaleza y concepción. Así, el balance social de una empresa estadounidense difiere profundamente del de una europea, o el de una empresa suiza es bastante diferente del de una empresa mexicana o alemana.

Clasificación de las cuentas sociales

Bajo el prisma de la sociedad, los modelos de contabilidad social consideran cada elemento importante como una cuenta analítica particular.

Podemos clasificar cuatro categorías de cuentas sociales:[9]

1. *Cuentas sociales reducidas al análisis en términos de costos sociales:* las relacionadas con los principales participantes sociales de la organización como:
   a) *Personas:* inversiones y/o gasto corriente anual, destinados a mejorar las condiciones de higiene y seguridad, a la formación y capacitación del personal, a mejorar la calidad de vida del personal y de sus familias (como comedor, servicio médico, canonjías, periodos vacacionales, asociación gremial, entre otros).
   b) *Clientes o usuarios:* inversiones (como investigación, control de calidad, mejoras en el producto o servicio) que buscan atender mejor o proteger al consumidor.
   c) *Comunidad:* egresos destinados al ambiente, a combatir la contaminación, a mejoras urbanas, a obras de interés colectivo, etcétera.
2. *Cuentas sociales en las que las acciones con fines sociales:* son evaluadas simultáneamente en términos de costos monetarios y en términos de efectos no monetarios. Se refiere a una mejora al punto anterior, en cuyo caso el producto social es conocido, pero no es evaluado con una expresión monetaria precisa.

8 GUIA da boa ciudadania corporativa, São Paulo, abril de 2003, pp. 30-31.

9 *Ibidem*, pp. 319-322.

Además de un beneficio económico definido se incluye un beneficio social no expresable en unidades monetarias, sino en mejores condiciones de trabajo, aumento de la educación o cultura, menor contaminación, entre otros.

3. *Cuentas sociales en las que los costos y los productos sociales son expresados monetariamente:* para determinar un resultado social líquido (beneficio o pérdida social) por tipo de participante y por suma algebraica para obtener un resultado global. El ejemplo característico es el modelo del balance social en el cual todas las obras son expresadas en dinero y donde se respetan los principios de la "partida doble", al tener una cuenta para cada uno de los participantes: los empleados, accionistas, clientes, proveedores, etc. En la cuenta de cada participante se calcula un resultado social líquido (beneficio o pérdida sociales). La suma algebraica de esos resultados sociales permite evaluar la contribución social de la organización (que puede ser positiva o negativa) al conjunto de la sociedad, por ejercicio contable.

4. *Cuentas sociales que muestran cómo* evoluciona la parte de la riqueza creada por la organización con el transcurso del tiempo y cómo es distribuida entre los diversos participantes sociales. Este modelo parte de la idea de la justicia social, revestida de una concepción política de la sociedad y evidencia el hecho de que la economía liberal es apta para proporcionar bienestar material a todos los socios o participantes sociales, con lo que se muestra cómo los incrementos de productividad son repartidos entre los distintos participantes sociales, principalmente en las empresas paraestatales o de economía mixta. En su forma más elemental, este tipo de contabilidad presenta anualmente un cuadro de la repartición o de la sobreposición del valor agregado entre los distintos participantes sociales, en consideración de dos periodos sucesivos de tiempo para demostrar:[10]

    a) Si la productividad global de la organización mejoró de un periodo a otro y en qué proporción.

    b) Si hubo algún aumento adicional de productividad y cómo ese beneficio fue proporcionado y distribuido entre cada uno de los participantes sociales.

    En un extremo, están los que proporcionan los recursos (entradas):

    a) Proveedores (materias primas, tecnología y servicios).

    b) Asalariados (personal).

    c) Accionistas (capital, bienes y equipos).

    En el otro extremo, están los clientes que son quienes obtienen los bienes producidos. El Estado se beneficia por medio de los impuestos. Si hubiera aumento de productividad, la cuestión es saber quién fue beneficiado y en qué proporción.

Las cuentas de la sobreposición buscan evidenciar la noción de equidad social, fundamentada en criterios de orden económico. Las cuentas de la sobreposición no indican la repartición inicial de la riqueza creada por los diferentes contribuyentes (participantes), pero pueden mostrar cómo esa repartición se modifica con el tiempo, lo cual constituye un valioso instrumento social para el manejo y dirección del curso de la empresa, un medio de negociación con los sindicatos, así como un medio de orientación política del gobierno.[11]

Nota interesante: **El balance social de Odebrecht**[12]

El balance social dirigido a los accionistas y a la sociedad en la cual opera la organización Odebrech revela cómo ha cumplido su principal responsabilidad: la prestación de buenos servicios y la provisión de productos de calidad a los clientes, al cumplir con la legislación sin generar desperdicios y con respeto al medio ambiente. También revela cómo se crean las condiciones para seguir haciendo lo mismo en el futuro (economía sustentable), al promover la generación de nuevas oportunidades de trabajo, el desarrollo personal de sus integrantes, el progreso tecnológico y el desarrollo de las comunidades. Su balance social está estructurado así:

Áreas de negocios

1. Ingeniería y construcción
    a) Prestación de servicios integrados de ingeniería (plan, provisión y construcción).
    b) Empresa líder: Constructora Norberto Odebrecht S.A. (CON).
    c) Integrantes: 34 490 empleados.
2. Química y petroquímica
    a) Producción de resinas polioleífínicas y sus especialidades y producción integrada de

---

10 MARQUÈS, Edmond, *La comptabilité des ressources humaines,* París, Editions Hommes et Techniques, 1980.

11 MARQUÈS Edmond, *Le bilan social, l'homme, l'enterprise, la cité*, París, Dalloz, 1981.

12 "Balanço Social da Odebrecht", *Exame*, 3 de enero de 2002, núm. 629.

PVC (Policloruro de vinilo) con cloro-sosa y EDC (Dicloroetano).

b) Empresa líder: Odebrecht Química, S.A.

c) Integrantes: 7 326 empleados.

3. Infraestructura y servicios públicos

a) Prestación de servicios públicos mediante concesión.

b) Empresa líder: Odebrecht Servicios de Infraestructura, S.A. de C.L. (OSI).

c) Integrantes: 2 160 empleados.

4. Empresas de celulosa

a) Participación en actividades empresariales relacionadas con la celulosa, que comprenden sembrar bosques de eucaliptos y una fábrica en el sur de Bahía.

b) Empresa líder: Veracel Celulosa, S.A. (50% Odebrecht – 50% Stora).

c) Integrantes: 285 empleados.

Principales indicadores económico financieros (en millones de reales)

Riqueza económica generada	5 579	
Remuneración a terceros (proveedores de bienes y servicios)	4 030	
Remuneración del trabajo (integrantes de Odebrecht)		930
Remuneración al gobierno (impuestos, gravámenes y contribuciones)	548	
Remuneración de capital	71	
Ingreso bruto	5 579	
Por áreas de negocios		
Ingeniería y construcción	3 209	
Química y petroquímica		2 370
Por distribución geográfica		
Brasil	3 702	
Otros países	1 877	
Patrimonio líquido		4 171
Ingreso líquido	74	
EBITDA	580	
Total de activos	7 871	

Calidad, productividad e innovaciones

La práctica de Tecnología Empresarial Odebrecht (TEO) asegura la calidad total, requisito básico para el desarrollo competitivo de los integrantes. Los desafíos para servir mejor a los clientes estimulan la conquista y la difusión de soluciones tecnológicas innovadoras y eficaces, lo que genera beneficios técnicos y ambientales.

Principales indicadores de eficiencia ecológica

Ingeniería y construcción

- Conservación de la flora y fauna, durante la construcción de la planta hidroeléctrica de Ita, considerado como un ejemplo por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Colecta y reciclaje de basura en las obras de línea férrea La Loma – Santa Marta, en Colombia, mediante la educación ambiental de la comunidad.

Química y petroquímica

- Implantación del nuevo sistema de incineración de gases y líquidos en la unidad de cloro-sosa en Alagoas, para eliminar las emisiones de organoclorados.
- Implantación de la recolección selectiva de residuos industriales en las unidades productoras de polietileno y polipropileno.

Premios

- Premio concedido por Army Corps of Engineers de Estados Unidos por haber presentado el mayor grado de seguridad en el trabajo entre las empresas contratadas durante la construcción de las barracas de Seven Oaks, en California.
- Premio Sindicato das Indústrias da Construção (Sinduscon) en reconocimiento al Programa de prevención de accidentes en las obras de ampliación del Aeropuerto Internacional de Río de Janeiro.
- Primer lugar como Ser Humano de 1997, concedido por la ABRH/RS, por las acciones dirigidas al desarrollo de las personas en el contexto organizacional.
- Primer lugar de Ecología, concedido por la ADVB, por el modelo de una postura y acción empresarial comprometidas con el futuro.

Compromiso con la educación y cultura

Internamente, el desarrollo de las personas lo propicia la existencia de un ambiente educativo que busca transformar la tarea cotidiana de servir a los clientes en una que signifique oportunidades para aprender. Externamente, los programas sociales de la Fundación Odebrecht y el patrocinio de organizaciones culturales intensifican el compromiso con la educación.

Educación: Formación de empresarios-participantes

Número de empresarios-participantes responsables por unidades de negocios:

	En Brasil	Otros países	Total
1987	12	92	104
1992	43	88	131
1997	78	131	209

Programas de educandos y aprendices

Participantes: 307

Aprobados: 142

Asociaciones con centros de formación e investigación

Se establecieron asociaciones con tres centros de formación e investigación en Brasil, Colombia, Ecuador, Estados Unidos, Perú y Portugal.

Preparación para posgrado

26 998 integrantes participan en los planes de educación privada en Brasil (Odeprev – Odebrech Previdéncia) y de instituciones diversas en Estados Unidos, Portugal e Inglaterra.

Salud y seguridad en el trabajo

Los foros y las campañas realizadas sobre educación para la salud involucraron a 179 mil participantes, entre integrantes de Odebrecht, sus familiares y personas de la comunidad, 227 personas trabajan en programas de salud y seguridad.

Promoción de la educación básica

1 418 integrantes participan en los programas de apoyo de educación básica en Brasil

Fundación Odebrecht

Creada en 1965 para promover la educación de jóvenes para la vida. Las acciones realizadas beneficiaron a 47 183 adolescentes y 2 252 educadores de varios Estados de Brasil en el transcurso del año.

Auditoría de recursos humanos

Una de las formas de garantizar y fomentar la contribución de la administración de recursos humanos a las prácticas de responsabilidad social es al comprobar su desempeño y sus resultados.

La *auditoría de recursos humanos* se entiende como el análisis de las políticas y las prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarlas.[13] El propósito principal de esta auditoría es mostrar cómo funciona el programa, con la identificación de prácticas y condiciones que son perjudiciales para la organización, aquellas cuyo costo no compensa o aquellas prácticas o condiciones que deben ser incrementadas. La auditoría es un sistema de revisión y control que informa a la administración con respecto a la eficiencia y la eficacia del programa de desarrollo, sobre todo cuando dicho programa está descentralizado. Ante la tendencia moderna de convertir a cada gerente en un administrador de los recursos humanos, la auditoría adquiere una enorme importancia.

Estándares de evaluación y control de los recursos humanos

El sistema de administración de recursos humanos requiere de estándares que sirvan para efectuar una evaluación continua y para aplicar un control sistemático en su funcionamiento. La norma o estándar es un criterio o modelo establecido previamente que permite la comparación con los resultados u objetivos alcanzados. La comparación con el estándar permite evaluar los resultados obtenidos para efectuar ajustes y correcciones al sistema, los cuales permitirán que éste funcione mejor.

Los estándares permiten la evaluación y el control en razón de la comparación con:

1. *Resultados:* la comparación del estándar y la variable se hace cuando se ha terminado la operación. La medición se realiza en términos de algo que ha quedado listo y terminado, al final de la línea, pero tiene el inconveniente de que muestra los aciertos y las fallas de una operación que ha terminado, una especie de obituario que testimonia algo que ha acontecido.
2. *Desempeño:* la comparación entre el estándar y la variable se hace al mismo tiempo que la operación; es decir, cuando la comparación es simultánea a la realización de la operación. La medición y el proceso de operación ocurren al mismo tiempo. Si bien se hace de forma simultánea y, por lo tanto, es actual, se mide una operación en proceso que aún no ha terminado.

La comparación busca comprobar el grado de concordancia entre una variable y su estándar. La administración de recursos humanos se ocupa de planear, organizar y controlar actividades relacionadas con la vida del personal en la organización. Parte de la realización de esas actividades (cuando están centralizadas) es realizada por

13 YODER Dale *et al*., "Employment relations audit", en *Handbook of Personnel Management and Labor Relations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1958, p. 730.

el departamento encargado de administrar los recursos humanos, mientras que otra parte es realizada por los diversos departamentos de línea que también son usuarios del sistema. Así, la realización y el control de muchas de las actividades de *recursos humanos*, planeadas y organizadas previamente, tienen algunas dificultades y distorsiones que deben ser diagnosticadas y corregidas para evitar problemas. La rapidez con la que se haga depende de una revisión permanente y de una auditoría capaz de proporcionar la debida retroalimentación para que los aspectos positivos puedan ser mejorados, mientras que los negativos puedan ser corregidos y adaptados. La función de la auditoría no es tan sólo indicar las fallas y los problemas, sino también señalar sugerencias y soluciones. En este sentido, el papel de la auditoría de recursos humanos es fundamentalmente educativa. Más aún, cuando está bien aplicada, la auditoría permite que los administradores desarrollen su sensibilidad para diagnosticar problemas. El papel de la auditoría se vincula al control de las actividades relacionadas con los *recursos humanos*.



Nota interesante: Las prácticas de recursos humanos

En muchas organizaciones, las estrategias y prácticas de recursos humanos sólo se verifican y revisan esporádicamente cuando surge algún problema o situación inusitada. Sólo en estos momentos se analizan críticamente las estrategias y las prácticas. Este método no es recomendable, porque se empieza a tener conciencia de un problema cuando lo determina, de forma aleatoria, una persona cualquiera de la organización y en un momento indeterminado. Si se tratara de un problema de cantidad, calidad, tiempo o costo, las consecuencias perdurarán hasta el momento en que se detectó por azar. En la actualidad existe una sensible tendencia a sustituir estas revisiones esporádicas y aleatorias por revisiones sistemáticas, periódicas y planeadas, adecuadas para las circunstancias particulares de la organización, a efecto de que permitan un control y una retroalimentación realmente preventivos y educativos.

Fuente de información para la auditoría de recursos humanos

La auditoría de recursos humanos se basa en verificaciones, seguimientos, registros y estadísticas. La figura 17.1 contiene una lista de algunos puntos que componen una auditoría de recursos humanos.[14]

Funciones básicas	Registros y estadísticas
1. **Análisis y descripción de puestos**	A. Especificaciones de puestos B. Cuestionarios de personal y tablas de requisitos C. Costos del análisis de puestos
2. **Reclutamiento**	A. Aplicación de cuestionarios de requisitos de empleados o listas de comprobación B. Número de candidatos por: – fuentes – anuncios – recomendaciones de empleados – medios, etcétera C. Costos de reclutamiento – por fuentes – por medios
3. **Selección**	A. Bases para la selección (características personales): – resultados de los exámenes – listas de comprobación de entrevistas – estudios, capacitación – experiencia – referencias y recomendaciones – estado civil, etcétera B. Registros de desarrollo de personal C. Inventario de personal

14 MEE, John F., *op. cit.*, pp. 1081-1084.

	D. Costos: – de entrevistas – de exámenes e interpretación.
4. **Capacitación**	A. Número de empleados preparados por la capacitación B. Grados y resultados de la capacitación C. Tiempo necesario de capacitación D. Costos de capacitación por tipo de capacitación
5. **Nivel de empleados**	A. Registros de productividad B. Costos del programa de registros
6. **Ascensos y transferencias**	A. Registros de ascensos y transferencias B. Registros de tiempo en servicio activo C. Costo de la sistematización
7. **Mantenimiento de la moral y la disciplina**	A. Registros de evaluación general: – datos sobre el nivel de la moral – medidas disciplinarias, por tipo – disturbios – registros de asesoría – uso de las prestaciones, servicios, publicaciones, etc., de los empleados – sugerencias – registros de asuntos diversos B. Costos por tipo de actividad
8. **Salud y seguridad**	A. Registros de salud – número de visitas al servicio médico – enfermedades por tipo – días perdidos por enfermedad – localización de los defectos físicos B. Registros de accidentes – frecuencia – intensidad – tipos de accidentes C. Costos
9. **Control de personal**	A. Registros de empleados – total de empleados – total de horas trabajadas B. Registros de rotación de personal C. Costos de retención y servicios de seguridad, indemnizaciones, etcétera.
10. **Administración de sueldos y salarios**	A. Datos de la remuneración – nivel salarial – incentivos salariales – premios, etcétera B. Valor de las prestaciones sociales C. Costo de vida D. Costo unitario de trabajo E. Costos de valuación de puestos y planes de incentivos
11. **Contratos colectivos**	A. Lista de sindicalizados B. Contratos en revisión, sometidos a arbitraje C. Suspensión laboral D. Cláusulas contractuales E. Costos de los contratos colectivos de trabajo
12. **Registros de investigaciones**	A. Los antes detallados

Figura 17.1 *Principales puntos de una auditoría de recursos humanos.*

Amplitud y profundidad de la acción de la auditoría de recursos humanos

La auditoría de recursos humanos tiene una cobertura tan amplia como las propias funciones de la ARH y presenta una segmentación semejante a las divisiones seccionales de los departamentos encargados de ella.[15] Las decisiones relativas a la cobertura y la profundidad de la auditoría son las que orientarán su procedimiento.[16] Las auditorías comienzan por una evaluación de las relaciones organizacionales que afectan la administración del potencial humano, incluyendo el personal de *línea* y de *staff*, las decisiones de los miembros del *staff* de recursos humanos y el apoyo económico necesario para los diversos programas. A partir de ahí, se aplica una variedad de normas y medidas: se examinan los registros y los informes de personal, que se analizan, comparan y por último se prepara un informe final que incluye recomendaciones de cambios y modificaciones.

La auditoría penetra más profundamente cuando evalúa programas, políticas y filosofías. A partir de la política que exista en la organización, la auditoría de recursos humanos se puede dirigir a uno o todos los niveles de productividad siguientes:[17]

1. *Resultados*, incluso los logros concretos y la resolución de problemas por parte de la administración vigente.
2. *Programas*, incluso prácticas y procedimientos de recursos humanos.
3. *Políticas*, tanto las explícitas y formalizadas por la empresa como las implícitas y no formalizadas.
4. *Filosofía* de administración, sus prioridades, valores, metas y objetivos.
5. *Teoría*, relaciones y exposiciones que explican y relacionan filosofías, políticas y prácticas de personal.

Nota interesante: El efecto educativo de la auditoría de recursos humanos

Cuanto mayor y más descentralizada sea la organización, tanto mayor será la necesidad de una auditoría que la cubra de forma sistemática. Muchas veces, la auditoría sirve como un refuerzo de la capacitación de los ejecutivos que actúan en el terreno de los recursos humanos. Al dejar de lado su carácter fiscalizador, la auditoría puede tener un fuerte efecto educativo, porque permite relacionar la calidad de la ARH con diversos indicadores de eficiencia de la organización. La auditoría puede señalar los indicadores de la calidad del liderazgo, de la motivación en el trabajo, de la eficiencia de la supervisión y del desarrollo de los empleados y los administradores tomados individualmente.

En suma, la auditoría permite comprobar:

1. Hasta qué punto la política de recursos humanos está basada en una teoría aceptable.
2. Hasta qué punto la práctica y los procedimientos son adecuados para la política y la teoría adoptadas.[18]

En el fondo, se trata de evaluar y medir los resultados de la ARH en sus actividades de mayor o menor prioridad, tales como:

- Indicadores de eficiencia y eficacia en cuanto a la formación de *staff*, capacitación y desarrollo, remuneración, prestaciones sociales, relaciones sindicales, entre otros.
- Clarificación de objetivos y expectativas en cuanto a la administración de los recursos humanos, en términos de cantidad, calidad, tiempo y costos.
- Asignación de recursos y resultados obtenidos.
- Contribución de la ARH a los objetivos y resultados de la organización.
- Clima organizacional, implicación e incentivos para la participación del personal.

La medición de los resultados de la ARH ofrece condiciones que permitirán evaluar si en verdad realiza un buen trabajo para la organización.

15 YODER, Dale, *Administração de pessoal e relações industriais*, São Paulo, Mestre Jou, 1969, p. 731.

16 YODER, Dale *et al.*, "Employment relations audit", en *Handbook of Personnel Management and Labor Relations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1958.

17 YODER, *op. cit.*, p. 730.

18 Véase AARONSON, Albert H., "Evaluation of personnel operations", *Personnel Administration*, mayo/junio de 1958, vol. 21, núm. 3, pp. 28-34; LIKERT, Rensis, "Measuring organizational performance", *Harvard Business Review*, marzo/abril de 1958, vol. 36, núm. 2, pp. 41-50.

Caso

Terceros ganan *status* en Petrobras[19]

Todos los días, cerca de 130 000 personas entran en alguna unidad de Petrobras o en alguna de las subsidiarias BR Distribuidora y Transpetro. Administrar a este personal es una tarea delicada, pues cerca de dos mil empresas prestadoras de servicios contratan a 96 000 de estos trabajadores. Estos empleados, a diferencia de los demás, no fueron admitidos por medio de concursos públicos y tienen contratos de trabajo por tiempo determinado. Esta diferencia generaba dos problemas: un desequilibrio en la calidad de la mano de obra y un ambiente propicio para la rivalidad. A efecto de minimizar estas cuestiones, Petrobras, BR y Transpetro decidieron reanalizar su política de recursos humanos. Ahora muchos derechos exclusivos de las personas que han concursado también son válidos para las demás.

El cambio refleja la decisión de utilizar datos del balance social para guiar la administración. Como el documento de Petrobras apuntó que la relación con los profesionales era un punto que se debía mejorar, se creó el Foro de subcontratación. Con la presencia de representantes de sindicatos, de empresas prestadoras de servicios, del Ministerio del Trabajo y de especialistas, el foro se reúne por lo menos una vez al mes. Una de las sugerencias que salieron de ahí fue la creación de estándares de seguridad para las operaciones, para el ambiente y para asegurar la salud en las empresas contratadas. Por ejemplo, todos los trabajadores, tanto los de escritorios como los de alta mar, recibieron capacitación sobre prevención de accidentes en el trabajo. Esto significó entrenar a 70 000 personas de acuerdo con los nuevos estándares.

La principal queja de los trabajadores subcontratados era que no podían participar en los cursos de formación y capacitación. Ahora todos tienen acceso a ellos. El siguiente paso será incluir a los subcontratados en la investigación del clima.

Los más de 44 000 empleados también obtuvieron ganancias con la nueva política de recursos humanos. En la última negociación anual de reajuste salarial se les concedió un aumento único a todos. Antes, el punto muerto se resolvía con bonos que agradaban a los trabajadores en activo, pero discriminaban a los inactivos.

El agente de la auditoría de recursos humanos

Existen muchas maneras de verificar sistemáticamente las prácticas y estrategias de recursos humanos en las organizaciones. Algunas empresas contratan a un consultor externo que conoce las experiencias de otras empresas y que puede realizar una auditoría global o se puede dedicar, en alguna parte del tiempo, a algunos aspectos de las prácticas y estrategias de recursos humanos. Otras empresas utilizan su propio personal y forman equipos internos de auditoría, teniendo como coordinador al director de recursos humanos. Otras más forman equipos de auditoría y contratan a un consultor externo para orientarlos.

Yoder[20] hace hincapié en el papel que desempeña la auditoría de recursos humanos. Piensa que los cambios influyen en la tendencia a la sistematización de los exámenes formales de recursos humanos. Los cambios más importantes que alteran el escenario de la auditoría de recursos humanos son:

1. Cambios en las filosofías y en las teorías administrativas, en particular aquellas que consideran la participación del empleado y que éste se identifique con las influencias significativas y positivas para el desarrollo y el éxito de las organizaciones.
2. Cambio del papel del Gobierno y su creciente intervención para vigilar la administración del potencial humano y para proteger los intereses de los empleados, con el aumento de la seguridad económica y el impulso del pleno empleo.
3. Expansión de los sindicatos y determinación bilateral de la política de empleo mediante las relaciones con los empleados.
4. Incrementos salariales con los costos crecientes de la mano de obra y oportunidades para obtener una ventaja competitiva con la administración de personas.
5. Cambio en las habilidades requeridas debido a una creciente proporción de trabajadores técnicos y profesionales, los cuales presentan proble-

19 GRANGEIA, Mario, "Terceiros ganham *status*", *Exame*, 10 de diciembre de 2003, núm. 807, p. 143.

20 YODER, Dale, *Administração de pessoal e relações industriais*, São Paulo, Mestre Jou, 1969, p. 731.

mas más difíciles para su administración y una actitud más crítica ante ésta.

6. Incremento de egresos para las divisiones de *staff* de recursos humanos.
7. Competencia internacional más agresiva como resultado de la globalización económica.

La auditoría de recursos humanos tiene un notable efecto educativo en la organización y permite reforzar y dar continuidad a las decisiones y las acciones que llevan al papel estratégico y sinérgico de la administración de recursos humanos.

Caso

El banco ABN Amro Real. Valores para valer[21]

En la convención anual de ABN Amro Real (el octavo banco privado de Brasil), la informalidad en la manera de vestir seguramente asombró a quienes acudían al Banco Real hace más de cinco años, cuando era conocido por su conservadurismo, antes de pasar a manos de los holandeses del ABN. Incluso más inusitado fue que los 300 ejecutivos del banco se pusieron a discutir uno de los principales temas de la reunión. Nada sobre ejecución de garantías en casos de incumplimiento ni cambios en el control de riesgos. Los problemas debatidos son de índole ética: ¿se deben otorgar préstamos a fabricantes de asbesto? ¿Cómo ayudar a los pequeños empresarios de comunidades de bajos ingresos?

La convención forma parte de un enorme esfuerzo por hacer que la misión y los valores del NA vayan más allá del papel y los carteles de los muros y se conviertan en prácticas del día a día, incorporados a la estrategia del negocio. El desafío es enorme. En nuestros debates sobre la responsabilidad social corporativa, hoy no existe otro tema que sea más apremiante y complejo que ése, sobre todo porque sus resultados materiales aún son una incógnita y el escepticismo en el ambiente corporativo sigue siendo muy grande. Por lo tanto, ¿cómo se justifican estas preocupaciones precisamente en un gran banco privado?

Los 23 000 trabajadores de la subsidiaria brasileña de ABN están involucrados en un proyecto que se bautizó con el nombre de Banco de valor y que tiene por objeto garantizar que todo lo que haga la compañía (desde verificar el origen de la madera de los muebles de las sucursales hasta crear un nuevo fondo de inversión) sea congruente con sus valores, basados en la integridad y el respeto por todos aquellos que se relacionan directa o indirectamente con el banco: los accionistas, los trabajadores, los clientes, los proveedores y la comunidad. Detrás de esta posición hay mucho más que una estrategia. Hay una creencia: no es posible tener éxito en una sociedad que no es exitosa. Por eso, el presidente del banco dice: "Una de las principales responsabilidades de mi puesto es encauzar a las personas hacia una causa noble." El ABN no tenía una fórmula mágica. Desde que comenzó tenía claro que, además de un bello discurso, era preciso aplicar una nueva forma de hacer negocios. Así, empezó a revisar todo; por ejemplo, los criterios para los análisis de crédito a clientes corporativos y las relaciones con los proveedores. ¿Pero cómo transmitir la nueva cultura a los trabajadores y, sobre todo, cómo tener la certeza de que ésta sería implantada? La primera medida fue enviar cintas de video que mostraban a un narrador hablando de la nueva misión. Semanas después, una ronda por las sucursales reveló que, a pesar de asistir a la proyección de la cinta, los trabajadores no sabían explicar bien a bien cuál era la nueva misión ni cómo cumplirla. El mensaje sólo llegó verdaderamente a cada uno de los trabajadores cuando se les estimuló para que discutieran cómo se ligaba todo a los dilemas del día a día. ¿Un gerente cómo debía reaccionar si percibía que en su equipo existía discriminación hacia las minorías? ¿Qué decir en el caso de una invitación a un viaje con todos los gastos pagados por parte de un cliente?

Hoy, ya hay señales evidentes de que las personas se están enganchando. Con frecuencia, la cúpula del banco recibe sugerencias de trabajadores que quieren cambiar algo que consideran incorrecto. Algunas son adoptadas. Antes, el extracto de la cuenta corriente enviado a los clientes incluía en el límite del saldo un sobregiro. Un trabajador pensó que esa no era una

---

21 MANO, Cristiane, "Valores para valer", *Exame*, 4 de febrero de 2004, núm. 810, pp. 64-67.

buena práctica, porque podía inducir al cliente a gastar más de lo debido, por lo que sugirió que el saldo y el límite fuesen indicados por separado. El estado se reformuló y esto motivó una de las campañas publicitarias del banco.

El recorrido de la indiferencia al compromiso de los trabajadores aún no ha terminado, pero la forma en que la subsidiaria brasileña desarrolla el proceso es un modelo para la matriz. En Amsterdam, Holanda, donde está la sede mundial del banco, las sucursales han empezado a considerar el riesgo socio-ambiental de los clientes a la hora de conceder un crédito, criterio que se adoptó en Brasil desde 2002. Un cambio como éste no se hace sin un líder dedicado, con el cual se identifiquen los trabajadores. El presidente de la organización no pierde la oportunidad de pregonar la filosofía de los negocios sustentables: ABN tiene que ser rentable. Dice que el juego es duro, pero con el balón y no en la portería. Para realizar el proyecto del Banco de valor, el presidente abrió espacio para el diálogo. La misión y los valores de la nueva compañía no fueron definidos con base en una norma burocrática, sino que fueron producto de conversaciones, de muchas conversaciones. El presidente y los directores las sostenían todos los jueves, a la hora de la comida. Mientras comían sus sandwiches, hacían una especie de terapia grupal, en la cual se fomentaba que cada uno de ellos dijera lo que estaba pensando. No había un método definido para estructurar el diálogo. La intención era que las ideas surgiesen espontáneamente. Lo fundamental era que fuese tarea de todos y no de un único departamento.

De la intención a la acción

Muchos líderes se esfuerzan para elaborar una lista de valores, pero pocos consiguen hacer que ellos realmente formen parte del negocio. Patrick Leoncioni, consultor estadounidense, señala tres aspectos decisivos para pasar de la intención a la acción:

1. *No todo es color de rosa:* los valores no necesariamente son agradables, como si fuesen sacados de un cuento de hadas.
2. *Olvídese del consenso:* el trabajo de elaborar y redactar los valores está en manos de un departamento, en general el de recursos humanos. Una de las primeras medidas adoptadas es efectuar un sondeo de opinión entre los trabajadores para llegar a una lista de valores. Después, el presidente y los principales ejecutivos tomarán decisiones al respecto. La función de los líderes es la que determinará la cultura de la compañía.
3. *Práctica constante:* es necesario recordar permanentemente a los trabajadores que los valores orientan las acciones diarias de la compañía.

Una vez definidas las estrategias generales (como inclusión de minorías en la plantilla de trabajadores, eficiencia ecológica, microcréditos, nuevos criterios para la aprobación de financiamientos) se optó por crear un departamento para transformarlas en acciones concretas. Si bien se reconoció la necesidad de que alguien se dedicase enteramente a esta tarea, no se pretendía que se convirtiese en responsabilidad de un único departamento. Así, se encontró la salida de crear una dirección que se extinguiría en unos cuantos años, cuando todos los trabajadores hubiesen incorporado los conceptos a su trabajo cotidiano. Se escogió a un ciudadano de San Pablo para que asumiera el mando de la dirección biodegradable, quien dejó su carrera en el área de recursos humanos en la sede de ABN en Holanda. Su función se extinguirá dentro de cuatro años.

Resumen

En un mundo donde las organizaciones son muy visibles, destaca la responsabilidad social como elemento fundamental para el éxito de éstas. Las empresas desarrollan cada vez más actividades sociales dirigidas a la comunidad. El balance social demuestra los aspectos éticos y la responsabilidad social de la organización.

La auditoría de recursos humanos es un análisis sistemático de las políticas y las prácticas del personal y una evaluación de su funcionamiento, tanto para corregir las desviaciones como para su mejora continua. Una auditoría es un sistema de control y se basa en determinar los estándares de cantidad, calidad, tiempo y costo. Estos estándares permiten la evaluación y el control, al comparar el desempeño con los resultados de aquello que se pretende controlar.

Las fuentes de información para la auditoría de recursos humanos recurren a los sistemas o procesos de la ARH (integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de recursos humanos). La auditoría de recursos humanos se aplica a uno o a todos los niveles que

se pueden abordar, como filosofías, misiones, políticas, programas y resultados.

El agente de la auditoría puede ser un especialista, un consultor externo o un equipo interno. Sea como fuere, la auditoría de recursos humanos tiene un fuerte efecto educativo en la organización y en sus participantes.

Conceptos clave

Agente de auditoría

Auditoría de recursos humanos

Desempeño

Ética

Estándares de calidad

Estándares de cantidad

Estándares de costos

Estándares de tiempo

Responsabilidad social

Resultados

Preguntas de análisis

1. ¿Qué es una auditoría de recursos humanos?
2. Defina los estándares de cantidad y de calidad.
3. Defina los estándares de tiempo y de costo.
4. ¿En qué consiste la comparación con los resultados y con el desempeño?
5. ¿Qué se entiende por función educativa de la auditoría de recursos humanos?
6. Presente algunos ejemplos de los elementos que componen una auditoría de recursos humanos.
7. Explique a qué niveles de profundidad se podría hacer la auditoría de recursos humanos.
8. ¿Quién puede ser el agente de la auditoría de recursos humanos?
9. ¿Cuáles son los principales cambios que modifican el escenario de la auditoría de recursos humanos?
10. ¿Qué quiere decir contabilidad de recursos humanos?
11. Explique el balance social de la empresa.
12. Exponga las categorías de participantes sociales.
13. ¿Cómo se pueden clasificar las cuentas sociales?
14. Defina la responsabilidad social de la organización.

Ejercicio

"¿Estaré realmente haciendo un buen trabajo para mi empresa?", era la pregunta que Alberto Oliveira se hizo a sí mismo en diversas ocasiones. Como gerente de recursos humanos de la Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), Alberto acostumbraba cuestionar con frecuencia todo lo que hacía. Era su método de trabajo. Al final de cuentas, administrar recursos humanos no es tarea fácil, simple ni concreta. Es como si se estuviese haciendo algo a oscuras, sin ver los resultados o las consecuencias. Para aliviar esa incertidumbre y obtener retroalimentación, Alberto comenzó a imaginar una manera de comprobar lo que estaba haciendo en términos de ARH: una especie de auditoría de recursos humanos.

Alberto se acordaba que en algún lugar había leído que existen dos tipos de auditoría: la de resultados (hecha con base en datos) y la de procedimientos (hecha con base en métodos y procedimientos de trabajo). Sin embargo, los planes de Alberto eran más ambiciosos: quería obtener retroalimentación sobre el comportamiento (ausentismo, rotación, evaluación del desempeño, moral y actitud, clima organizacional, etc.) de los empleados de Mesarisa, también quería retroalimentación sobre cómo era la utilización de las técnicas de recursos humanos (métodos de reclutamiento, técnicas de selección, técnicas de entrevista de selección, de evaluación del desempeño y de asesoría, procedimientos para los reajustes salariales, las encuestas salariales, la evaluación del desempeño y la capacitación), también quería retroalimentación sobre el resultado de las políticas de recursos humanos (políticas de reclutamiento, de selección, de salarios, de prestaciones, etc.). Con estos tres tipos de retroalimentación, Alberto pretende evaluar cómo se conducen las personas en la empresa, así como la eficiencia y la eficacia de la administración de los recursos humanos.

No obstante, el problema para Alberto está en cómo detallar y estructurar el sistema de auditoría de recursos humanos para presentarlo a la Dirección, a los compañeros de otros departamentos y a sus subordinados que se encargarán de ayudarle en esta tarea.





Bibliografía

AISENBERG, Daniel, "A educação bate à porta das empresas", *Internet Business*, octubre de 1999, pp. 47-52.

AMERICAN SOCIETY OF TRAINING AND DEVELOPMENT – ASTD,"Training and development handbook", en Robert L Graig (ed.), Nueva York, McGraw-Hill, 1976.

ANASTASI, Anne, *Testes psicológicos*, São Paulo, EPU, 1977.

ARGYRIS, Chris, *A integração indivíduo-organização*, São Paulo, Atlas, 1975.

_______ , *Interpersonal competence and organizational effectiveness,* Homewood, Dorsey, Richard D. Irwin, 1962.

_______ , *Management and organizational development: the path from XA to YB*, Nueva York, McGraw-Hill, 1971.

_______ y Donald A. SCHÖN, *Organizational learning*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1978.

ASHKENAS, Ron, Dave ULRICH, Todd JICK y Steve KERR, *The boundaryless organization: breaking the chains of organizational structure*, San Francisco, Jossey-Bass, 2002.

ASPLEY, John C., Eugene WHITMORE (ed.),*The handbook of industrial relations*, Chicago, Dartnell, 1949.

ASSIS, Marisa de, *et al*., *Mercado de trabalho em São Paulo,* São Paulo, Nacional, 1976.

AHTOS, Anthony G. y Robert E. COFFEY, *Behavior in Organizations: A Multidimensional View*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1968.

BALCÃO, Yolanda Ferreira, Laerte Leite CORDEIRO (ed.), *O comportamento humano na empresa: uma antología*, Río de Janeiro, FGV, Instituto de Documentação, 1971.

BAPTISTA, Hilton, *Higiene e segurança do trabalho*, Río de Janeiro, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Departamento Nacional, Divisão de Ensino e Treinamento.

BARNARD, Chester I., *As funções do executivo*, São Paulo, Atlas, 1971.

BASS, Bernard M., *Organizational psychology*, Boston, Allyn & Bacon, 1965.

_______ y James A. VAUGHAN, *Training in industry: the management of learning*, Belmont, Wadsworth, 1966.

BAUER, Ruben, *Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações*, São Paulo, Atlas, 1999.

BEACH, Dale Stuart, *Personnel*: *the management at work*, Londres, Macmillan, 1971.

BEATTY, Richard W. y Craig Eric SCHNEIER, *Personnel administration: an experimental skillbuilding approach*, Reading, Addison-Wesley, 1977.

BECKHARD, Richard, *Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos,* São Paulo, Edgar Blücher, 1972.

BELCHER, DAVID W., *Wage and salary administration*, Nueva York, Prentice Hall, 1963.

BELCHER, David W., *Compensation administration*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1974.

BELLOWS, Roger M. y M. Frances ESTEP, *Employment psychology*: *the interview*, Nueva York, Holt Rinehart and Winston, 1954.

BENGE, Eugene J., *Job evaluation and merit rating*, Nueva York, National Foremen Institute, 1944.

_______ , S.H.L. BURK, E.N. HAY, *Manual of job evaluation*, Nueva York, Harper & Row, 1941.

BENNIS, Warren G., *Changing organizations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1966.

_______ , *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*, São Paulo, Edgar Blücher, 1972.

BERGAMINI, Cecília Whitaker, *Avaliação do desempenho humano na empresa,* São Paulo, Atlas, 1971.

BERKSHIRE, J.R. y R. W. HIGHLAND, "Forced-choice performance rating: methodological study", *Personnel psychology,* 1953, núm. 6.

BERLO, David K., *O processo da comunicação: introdução à teoria e prática*, Río de Janeiro, Fundo de Cultura, 1972.

BERRIEN, F.K., *General and social systems*, New Brunswick, Rutgers University Press, 1968.

BITTEL, Lester R., *Improving supervisory performance,* Nueva York, McGraw-Hill, 1968.

BJUR, Wesley y Geraldo R. CARAVANTES, *Readministração em ação: a prática da mudança rumo ao sucesso*, Porto Alegre, AGE, 1995.

BLACK, James M., *Positive discipline,* Nueva York, American Management Association, 1970.

BLAKE, Roland P. (ed.), *Industrial safety*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1963.

BLAKE, Robert R., *et al.,* "Breakthrough in organizational development", en Newton MARGULIES y Anthony P. RAIA.

BLOOM, Gordon Falk y Helbert R. NORTHRUP, *Economics of labor and industrial relations*, Filadelfia, Toronton & Blakston, 1950.

BOCGALANDRO, Efraim Rojas, "Recrutamento e seleção", en S. HOYLER (ed.), *Manual de relações industriais*, São Paulo, Pioneira, 1970.

BORUS, Michael E. y William R. TASH, *Measuring the impact of manpower programs: a primer*, Ann Arbor, The University of Michigan-Waye State University, Institute of Labor and Industrial Relations, 1970.

BRENNAN, Charles W., *Wage administration: plans, practice and principles*, Homewood, Richard D. Irwin, 1959.

BRITISH INSTITUTE OF MANAGEMENT, *Job evaluation*, Londres, Management Publications, 1970.

BRYANT, D.T. y J. de B. POLLARD, "Manpower planning: a review of current practice", en Gordon HEALD (ed.), *Approaches to the Study of Organizational Behavior: Operational Research and the Behavioral Sciences*, Londres, Tavistock, 1970.

BUGELSKI, Richard B., *The psychology of learning*, Nueva York, Holt and Company, 1956.

BURTT, Harold E., *Applied psychology*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1957.

CAMPANHOLE, Adriano, *Consolidação das leis do trabalho e legislação complementar*, São Paulo, Atlas, 1978.

CAMPBELL, J.P., "Personnel training and development", *Annual Review of Psychology*, 1971, vol. 22.

_______ y M.D. DUNNETTE, "Effectiveness of T-group experience in managerial training and development", *Psychological Bulletin*, 1968, núm. 70.

_______ *et al.*, *Managerial behavior, performance, and effectiveness*, Nueva York, McGraw-Hill, 1970.

CARELLI, Antonio, *Seleção de pessoal: uma abordagem empírica*, Tesis Doctoral, Instituto de Psicología, São Paulo, Universidad de São Paulo, 1972.

_______ , *Seleção, treinamento e integração do empregado na empresa,* MTPS, DNSHT, INPS, Fundacentro, PNVT, META IV, 1973.

CARNEIRO, Ennor de Almeida, *Avaliação de funções*: *teoria e prática*, Río de Janeiro, Ao Libro Técnico, 1970.

CARROL Jr., Stephen, "Measuring the work of a personnel department", *Personnel*, julio-agosto de 1960, vol. 37, núm. 4.

CARZO Jr., Rocco y John N. YANOUZAS, *Formal organization: a systems approach*, Homewood, Richard D. Irwin, Dorsey, 1971.

CAUTELA, Alciney L. y Enrico F.G. POLLONI, *Sistemas de informação na administração de empresas*, São Paulo, Atlas, 1976.

CHAPANIS, Alphonse, *Research techniques in human engineering*, Baltimore, John Hopkins, 1959.

CHIAVENATO, Idalberto, *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, Río de Janeiro, Campus, 2000.

_______ , *Administração: teoria, processo e prática*, São Paulo, Makron/Pearson, 2000.

_______ , *Recursos humanos na empresa*, São Paulo, Atlas, 2003.

_______ , *Gerenciando pessoas*: *como transformar gerentes em gestores de pessoas*, São Paulo, Makron/Pearson, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto, *Gestão de pessoas*: *o novo papel dos recursos humanos*, Río de Janeiro, Elsevier, Campus, 2000.

_______ , *Introdução à teoría geral da administração*, Río de Janeiro, Elsevier, Campus, 2000.

_______ , *Construção de talentos*: *coaching & mentoring*, Río de Janeiro, Elsevier, Campus, 2003.

_______ , *Os novos paradigmas*: *como as mudanças estão mexendo com as empresas*, São Paulo, Atlas, 2000.

_______ , *Administração nos novos tempos*, Río de Janeiro, Elsevier, Campus, 2002.

_______ , *Comportamento organizacional*: *a dinâmica do sucesso das organizações*, São Paulo, Thomson, 2004.

_______ , *Como transformar RH: de um centro de despesa em un centro de lucro*, São Paulo, Makron, Pearson, 2000.

CHURDEN, J. Herbert y Arthur W. SHERMAN Jr., *Personnel management*, Cincinnati, South-Eastern, 1963.

COZAN, L.W., "Forced-choce: better than other rating methods", *Personnel*, 1959, núm. 39.

CRAIG, Robert L. (ed.), *Training and development handbook*, Nueva York, McGraw Hill, 1976.

CRONBACH, L.J., *Essentials of psychological testing*, Nueva York, Harper & Row, 1960.

CRONBACH, L.J. y G. GLESER, *Psychological tests and personnel decisions*, Urbana, University of Illinois Press, 1965.

CUMMINGS, L.L. y Donald P. SCHWAB, *Performance in organizations: determinants and appraisal*, Glenview, Scott, Foresman, 1973.

CYERT, Richard M. y James C. MARCH, *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1963.

DALTON, Gene W. y Paul R. LAWRENCE (ed.), *Motivation and control in organizations*, Homewood, Richard D. Irwin, Dorsey, 1973.

DAVENPORT, Thomas H. y Laurence PRUSAK, *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*, Río de Janeiro, Campus, 1999.

DAVIES, Ivor K., *The management of learning*, Londres, McGraw-Hill, 1971.

DAVIS, Keith, *Human behavior at work*: *human relations and organizational behavior*, Nueva York, McGraw-Hill, 1977.

_______ , *Organizational behavior: a book of readings*, Nueva York, McGraw-Hill, 1974.

DECI, Edward L., B. von Haller GILMER y Harry W. KARN, *Readings in industrial and organizational psychology*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972.

DeGREENE, Kenyon B., *Systems psychology*, Nueva York, McGraw-Hill, 1970.

DESSLER, Gary, *Human resource management*, Upper Saddle River, Prentice Hall, 1997.

DOBB, Maurice Herbert, *Os salários*, São Paulo, Cultrix, 1977.

DOOHER, Joseph M. y Vivienne MARQUIS (ed.), *The development of executive talent*, Nueva York, American Management Association, 1953.

_______ y Elizabeth MARTING (ed.), *Selection of management personnel*, Nueva York, American Management Association, 1957.

_______ y M. JONES, *Handbook of employee selection*, Nueva York, McGraw-Hill, 1950.

DOWLING, William F. y Leonard R. SAYLES, *How managers motivate: the imperatives of supervision*, Nueva York, McGraw-Hill, 1971.

DUBRIN, Andrew J., *Fundamentals of organizational behavior: an applied perspective*, Nueva York, Pergamon, 1974.

DUNN, J.D. y Elvis C. STEPHENS, *Management of personnel: manpower management and organizational behavior*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972.

_______ y Frank M. RACHEL, *Wage and salary administration: a systems approach*, Nueva York, McGraw-Hill, 1971.

DUNNETTE, Marvin D. (ed.),*Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, Rand McNally, 1976.

_______, *Personnel selection and placement*, Belmont, Wadsworth, 1966.

DUTTON, J.M., "Review of R.R. Blake and J.S. Mouton, corporate excellence through grid organization development: a systems approach", *Administrative Science Quarterly*, 1969, vol. 14.

EDDY, William B., "From training to organization change", en Keith DAVIS, *Organizational behavior: a book of readings*, Nueva York, McGraw-Hill, 1974.

EDVINSSON, Leif y Michael S. MALONE, *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*, São Paulo, Makron Books, 1998.

EISS, Albert F., *Evaluation of instructional systems*, Nueva York, Gordon and Breach Science, 1970.

ELROY, Frank E. (ed.), *Accident prevention manual of industrial operations*, Chicago, National Safety Council, 1969.

EMERY, F.E., *Systems thingking*, Middlesex, Penguin, 1969.

FAMULARO, Joseph J. (ed.), *Handbook of modern personnel administración,* Nueva York, McGraw-Hill, 1972.

FEAR, Richard A., *The evaluation interview*, Nueva York, McGraw-Hill, 1973.

_______ , "The critical incident technique", *Psychological Bulletin*, 1954, núm. 51.

FLANAGAN J.C. y R.K. BURNS, "The employee performance record: a new appraisal and development tool", *Harvard Business Review*, vol. 33, núm. 199.

FLIPPO, Edwin B., *Princípios de administração de pessoal*, São Paulo, Atlas, 1970, vol. 2.

FOULKES, Fred, "The expanding role of the personnel function", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1975.

_______ y Henry M. MORGAN, "Organizing and staffing the personnel function", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1977, vol. 55, núm. 3.

FORD, R.L., "Appraising performance for individual development", en Milton L. Rock (ed.), *Handbook of wage and salary administration*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972.

FORD, R.N., *Motivation through the work itself*, Nueva York, American Management Association, 1969.

FORDYCE, J.K. y R. WEIL, *Managing with people*, Reading, Addison-Wesley, 1971.

FRENCH, Wendell L. y Cecil H. BELL Jr., "OD interventions: an overview", en Edgar F. HUSE, James L. BOWDITCH y Dalmar FISHER (eds.), *Readings on behavior in organizations*, Reading, Addison-Wesley, 1975.

_______ , *Organization development*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1973.

_______ , *Organization development*: *behavioral science interventions for organization development*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1973.

_______ , *Organization development*: *behavioral science interventions for organization improvement*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1973.

FRYER, Douglas H., Mortimer R. FEINBERG y Sheldon S. ZALKIND, *Developing people in industry*, Nueva York, Harper & Brothers, 1956.

GARDNER, James E., *Safety training for the supervisor*, Reading, Addison-Wesley, 1969.

GARDNER, John W., *Self-renewal*: *the individual and the innovative society*, Nueva York, Harper & Row, 1965.

GEUS, Arie de, *The living company*, Nueva York, Doubleday, 1997.

GHISELLI, Edwin, *Theory of psychological measurement*, Nueva York, McGraw-Hill, 1964.

GHISELLI, Edwin y Clarence W. BROWN, *Personnel and industrial psychology*, Nueva York, McGraw Hill, 1955.

GILBSON, R.E., *Wage and salaries*: *a handbook for line managers*, Nueva York, American Management Association, 1966.

GILMER, B. von Haller y Edward L. DECI, *Industrial and organizational psychology*, Nueva York, McGraw-Hill, 1976.

GINSBERG, Eli, *The development of human resources*, Nueva York, McGraw-Hill, 1966.

GOODMAN, Louis S., "The training organization", en Joseph J. FAMULARO (ed.), *Handbook of modern personnel administration,* Nueva York, McGraw-Hill, 1972.

GREENE, Edward B., *Measurement of human behavior*, Nueva York, Odissey, 1941.

GUILFORD, J.P., *Psycometric methods*, Nueva York, McGraw-Hill, 1954.

_______ , *The nature of human intelligence,* Nueva York, McGraw-Hill, 1967.

_______ y Ralph HOEPFNER, *The analysis of intelligence,* Nueva York, McGraw-Hill, 1971.

GUION, Robert, *Personnel testing,* Nueva York, McGraw-Hill, 1965.

GUSTAD, J.W., Walther V. BINGHAM y Bruce V. MOORE, *How to interview,* Nueva York, Harper & Row, 1959.

HAAS, J. Eugene y Thomas E. DRABEK, *Complex organization: a sociological perspective*, Nueva York, Macmillan, 1973.

HACKMAN, J. Richard y J.L. SUTTLE, *Improving life at work: behavioral science approaches to organizational change*, Santa Monica, Goodyear, 1977.

HACON, Richard (ed.), *Personal and organizational effectivenes*, Londres, McGraw-Hill, 1972.

HADDON Jr., William, Edward A. SUCHMAN y David KLEIN (eds.), *Accident research methods and approaches,* Nueva York, Harper & Row, 1964.

HAMEL, Gary y C.K. PRAHALAD, *Competing for the future*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1994.

HAMPTON, David H., *Contemporary management,* Nueva York, McGraw-Hill, 1977.

HANDLEY, W., *Industrial safety handbook,* Londres, McGraw-Hill, 1977.

HARRIS, C.M., *Handbook of noise control,* Nueva York, McGraw-Hill, 1957.

HARRIS Jr., O. Jeff, *Managing people at work*: *concepts and cases in interpersonal behavior*, Nueva York, John Wiley, 1976.

HAY, E.N. y D. PURVES, "A new method of job evaluation: the guide chart profile method", *Personnel*, 1951, núm. 28.

HAWK, Roger T., *The recruitment function*, Nueva York, American Management Association, 1967.

HEALD, Gordon (ed.), *Approaches to the study of organizational behavioral sciences*, Londres, Tavistock, 1970.

HEESTERMAN, A.R.G., *Macroeconomic market regulation*, Londres, Heinemann, 1974.

HEINRICH, H.W., *Industrial accident prevention,* Nueva York, McGraw-Hill, 1959.

HELLRIEGEL, Don y John W. SLOCUM Jr., *Management*: *a contingency approach*, Reading, Addison-Wesley, 1974.

HERSEY, Paul y Kenneth H. BLANCHARD, *Psicologia para administradores de empresas,* São Paulo, EPU, 1974.

HERZBERG, Frederick, *Work and the nature of man,* Cleveland, World, 1966.

_______ , Bernard MAUSNER y Barbara B. SNYDERMAN, *The motivation to work*, Nueva York, John Wiley, 1969.

HICKS, Herbert G y C. Ray GULLETT, *Organizations*: *theory and behavior*, Tokio, McGraw-Hill Kogakusha, 1975.

_______ , *The management of organizations,* Nueva York, McGraw-Hill, 1976.

HICKS, John R., *The theory of wages*, Londres, Macmillan, 1932.

HOYLER, S. (ed.), *Manual de relações industriais*, São Paulo, Pioneira, 1969.

HUSBAND, T.M., *Work analysis and pay structure*, Londres, McGraw-Hill, 1976.

HUSE, Edgar F., "Job enrichment: a valuable tool for company and worker", en Edgar F. HUSE, James L. BOWDITCH y Dalmar FISHER (eds.), *Readings on Behavior in Organizations*, Reading, Addison-Wesley, 1975.

_______ y James L. BOWDITCH, *Readings of Behavior in Organizations*: *a systems approach to managing*, Reading, Addison-Wesley, 1973.

_______ , *Readings of Behavior in Organizations*, Reading, Addison-Wesley, 1976.

_______ y Dalmar FISHER (eds.), *Readings of Behavior in Organizations*, Reading, Addison-Wesley, 1975.

INTERNATIONAL LABOR ORGANIZATION, *Making safety work,* Nueva York, McGraw-Hill, 1976.

IPES – Instituto de Planejamento Econômico e Social, *Planejamento de recursos humanos, Projeto do Governo Brasileiro,* Brasilia, en cooperación con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 1973.

IPES – Instituto de Planejamento Econômico e Social, Instituto de Planejamento, Centro Nacional de Recursos Humanos, *Clasificação de mão-de-obra do sector primário,* Brasilia, 1977.

JACKSON, Matthew J., *Recruiting, interviewing and selection*: *a manual for line managers*, Londres, McGraw-Hill, 1972.

JAKUBAUSKAS, Edward B. y Neil A. PALOMBA, *Manpower economics*, Reading, Addison-Wesley, 1973.

JENNINGS, E.E., *The mobile manager: a study of the new generation of top executives*, Nueva York, McGraw-Hill, 1971.

JEROME III, William T., *Executive control: the catalyst*, Nueva York, John Wiley, 1967.

JOHNSON, Richard A., Fremont E. KAST y James E. ROSENZWEIG, *The theory and management of systems,* Nueva York, McGraw-Hill, 1973.

JUCIUS, Michael J., *Administração de pessoal,* São Paulo, Saraiva, *1977.*

JUDSON, Harry H. y James M. BROWN, *Occupational accident prevention*, Nueva York, John Wiley, 1944.

JUN, Jong S. y William B. STORM (ed.), *Tomorrow's organizations: challenges and strategies*, Glenview, Ill., Scott & Foresman, 1973.

KANTER, Rosabeth Moss, *E-volve: succeeding in the digital culture of tomorrow*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 2001.

KAST, Fremont E y James E. ROSENZWEIG, *Organization and management: a systems approach*, Tokio, McGraw-Hill Kogakusha, 1970.

_______ , *Contingency views of organization and management*, Chicago, Science Research Associates, 1973.

KATZ, Daniel y Robert L. KAHN, *Psicologia social das organizações*, São Paulo, Atlas, 1970.

KAY, Emmanuel, John R.P. FRENCH Jr. y Herbert H. MEYER, *A study of the performance appraisal interview*, Nueva York, Behavioral Research Science, General Electric, 1962.

KAY, Harry, Bernard DODD y Max SIME, *Iniciação à instrução programada e às máquinas de ensinar,* São Paulo, Ibrasa, 1970.

KEARNEY, William J., "Performance appraisal: which way to go?", *MSU Business Topics*, invierno de 1977, vol. 25, núm. 1.

KEENAN, T., "Selection interview training", *Journal of European Industrial Training*, Bradford, 1977, núm. 6, vol. 1.

KINDALLAND, Alva F. y James GATZA, "Positive program for appraisal", *Harvard Business Review*, nov.-dic. de 1963.

KIRKPATRICK, Donald C., *A practical guide for supervisory training and development*, Reading, Addison-Wesley, 1971.

KNOLL, Anne P., *Food service management: a human relations approach*, Nueva York, McGraw-Hill, 1976.

KOLB, David A., Irwin M. RUBIN y James M. McINTYRE, *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*, São Paulo, Atlas, 1978.

_______ (ed.), *Organizational psychology: a book of readings*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1974.

KOONTZ, Harold, *Avaliação de executivos*, Río de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1974.

KORMAN, Abraham, K., *Industrial and organizational psychology*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1971.

KOSSEN, Stan, *The human side of organizations*, San Francisco, Canfeld, 1975.

KOTTER, John P., *As novas regras*, São Paulo, Makron Books, 1997.

KRECH, David, Richard S. CHUTCHFIELD y Egerton L. BALLACHEY, *Individual in society*, Nueva York, McGraw-Hill, 1962.

KROGH, George von, Kazuo ICHIJO e Ikujiro NONAKA, *Facilitando a criação de conhecimento*: *reinventando a empresa como o poder da inovação contínua*, Río de Janeiro, Campus, 2001.

KUH, Edwin y Richard L. SCHMALENSEE, *an introduction to applied macroeconomics*, Amsterdam, North Holland, 1973.

LANGSNER, Adolph y Herbert G. ZOLLISTCH, *Wage and salary administration*, Cincinatti, South-Western, 1961.

LANHAM, Elizabeth, *Job Evaluation*, Nueva York, McGraw-Hill, 1955.

_______ , *Administration of wages and salaries*, Nueva York, Harper & Row, 1963.

LAU, James B., *Behavior in organizations: an experiential approach*, Homewood, Richard D. Irwin, 1975.

LAWLER, Edward E. III, *Pay and organizational effectiveness*, Nueva York, McGraw-Hill, 1971.

_______ y J. L. SUTTLE, *Expectancy theory and job behavior: organizational behavior and human performance,* 1973.

LAWRENCE, Paul E. y Jay W. LORSCH, *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*, São Paulo, Edgard Blücher, 1972.

LAWSHE, C.H. y Michael J. BALMA, *Principles of personnel testing,* Nueva York, McGraw-Hill, 1966.

LEAVITT, Harold J., *Managerial psychology*, Chicago, University of Chicago Press, 1964.

_______ , William R. DILL y Henry B. EYRING, *The organizational world*: *a systematic view of managers and management*, Nueva York, Harcourt Brace Jovanovich, 1973.

LEONARD-BARTON, Dorothy, *Wellspring of knowledge*: *building and sustaining the sources of innovation*, Harvard, Harvard Business School Press, 1995.

LEVINSON, Harry, *Saúde mental na empresa moderna*, São Paulo, Ibrasa, 1970.

LEWIN, Helena, Jaqueline PITANGUY y Carlos Emanuel ROMANI, *Mão-de-obra no Brasil*, Petrópolis, Vozes, 1977.

LIKERT, Rensis, *Novos padrões em administração*, São Paulo, Pioneira, 1971.

_______ , *A organização humana*, São Paulo, Atlas, 1975.

LIPPITT, Gordon L., *Management development and training handbook,* Nueva York, McGraw-Hill, 1975.

_______ , *Organizational renewal*, Nueva York, Apleton-Centry-Crofts, 1969.

_______ , Leslie E. THIS y Robert G. BIDWELL, Jr., *Optimizing human resources: readings in individual and organizational development*, Reading, Addison-Wesley, 1971.

LITTERER, Joseph A., *An introduction to management*, Nueva York, John Wiley, 1978.

LIVY, Bryan, *Job evaluation: a critical review*, Londres, George Allen & Unwin, 1975.

LODI, João Bosco, *Recrutamento de pessoal*, São Paulo, Pioneira, 1967.

LOPEZ, Félix M., *Personnel interviewing: theory and practice*, Nueva York, McGraw-Hill, 1975.

LUCENA, Diva Maria da S., *Avaliação do desempenho*, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1976.

LUCK, Thomas, J., *Personnel audit and appraisal*, Nueva York, McGraw-Hill, 1955.

LUTHANS, Fred (ed.), *Contemporary readings in organizational behavior*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972.

_______ (ed.), *Organizational behavior*, Nueva York, McGraw-Hill, 2002.

LYNCH, James L., *The people power gap*, Maidenhead, McGraw-Hill, 1975.

LYNTON, Rolf P. y Udai PAREEK, *Training for development*, Homewood, Richard D. Irwin, Dorsey, 1967.

LYTLE, Charles W., *Job evaluation methods*, Nueva York, Ronald Press, 1954.

MAHER, John R. (ed.), *New perspectives in job enrichment*, Nueva York, Van Nostrand Reinhold, 1971.

MAIA, Francisco de Assis y José BUSSONS, *Avaliação de cargos e de desmpenho*: *uma nova metodologia*, Río de Janeiro, Libros Técnicos e Científicos, 1974.

MAIER, Norman F.R., *Psychology in industrial organizations*, Boston, Houghton Mifflin, 1973.

_______ , *The appraisal interview,* Nueva York, John Wiley, 1958.

MAISEL, Albert O. (ed.), *The health of people who work*, Nueva York, National Health Council, 1960.

MALFERRARI, José Carlos, "Métodos e fases da avaliação de cargos", *Revista de Administração de Empresas*, Río de Janeiro, julio-sept. de 1970, vol. 10. núm. 2.

MANDELL, Milton M., *The employment interview*, Nueva York, American Management Association, 1961.

_______ , *The selection process: choosing the right man for the job*, Nueva York, American Management Association, 1965.

MARCH, James G. y Herbert A. SIMON, *A teoria das organizações*, Río de Janeiro, FGV, 1966.

MARGULIES, Newton y Anthony P. RAIA, *Organizational development: values, process and technology,* Nueva York, McGraw-Hill, 1972.

MASI, Domenico de, *A emoção e a regra*, São Paulo, José Olympio, 1999.

_______ , *Desenvolvimento sem trabalho*, São Paulo, Esfera, 1999.

MASLOW, Abraham H., *Eupsychian management*, Homewood, Richard D. Irwin, 1965.

_______ , *Motivation and personality*, Nueva York, Harper & Row, 1954.

McCORMICK, Ernest J., "Job and task analysis", en Marvin D. DUNNETTE (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, Rand McNally, 1976.

McDONOUGH, Adrian M. y Leonard J. GARRETT, *Sistemas administrativos: teoria e prática*, Río de Janeiro, Zahar, 1974.

McGREGOR, Douglas M., "An uneasy look at performance appraisal", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1957.

McGREGOR, Douglas M., *The professional manager,* Nueva York, McGraw-Hill, 1967.

McGUIRE, Joseph W. (ed.), *Contemporary management issues and viewpoints*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1974.

McLEARNEY, William J., *Management Training,* Homewood, Richard D. Irwin, 1964.

MEE, John F. (ed.), *Personnel handbook,* Nueva York, Ronald, 1958.

MEGGINSON, Leon C., *Personnel: a behavioral approach to administration,* Homewood, Richard D. Irwin, 1972.

MEISTER, Jeanne C., *Educação corporativa*: *a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*, São Paulo, Makron Books, 1999.

MERWE, Roux van der y Sylvia MILLER, *Measuring absence and labour turnover*, Sudáfrica, McGraw-Hill, 1976.

MEYER, Herbert H., Emanuel KAY y John P.R. FRENCH Jr., "Split roles in performance appraisal", en Gene W. DALTON y Paul R. LAWRENCE (eds.), *Motivation and control in organizations*, Homewood, Richard D. Irwin, Dorsey, 1973.

MICHELS, William J., *Current trends in industrial psychology*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1949.

MILES, Raymond E., *Theories of management: implications for organizational behavior and development*, Tokio, McGraw-Hill Kogakusha, 1975.

MILLER, E.J. y A.K. Rice, *Systems of organization: the control of task and sentient boundaries*, Londres, Tavistock, 1967.

MILLS, D. Quin y Bruce FRIESES, *Empowerment, financial times handbook of management*, Londres, FT/Pitman, 1995.

MINER, John B., "Management by appraisal: a capsule review and current references", *Business Horizons*, 1968, núm. 11.

_______ , "Management appraisal: a review of procedures and practices", en Henry L. TOSI, Robert J. HOUSE y Marvin D. DUNNETTE (eds.), *Managerial motivation and compensation: a selection of readings*, East Lansing, Michigan State University, 1972.

_______ , *Personnel and industrial relations*: a managerial Approach, Nueva York, Macmillan, 1969.

MINISTRY OF LABOR AND NATIONAL SERVICE, *Career guide: opportunities in the profession and in business management*, Londres, Her Majesty Stationery Office, 1950.

MONDY, R.Wayne, Robert M. NOE y Shane R. PREMEAUX, *Human resource management*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2002.

MONTARETTO, Silvio y Ricardo RICCARDI, *El análisis del trabajo*, Barcelona, Hispano Europea, 1960.

MOTTA, Fernando C. Prestes, *Teoria geral da administração: uma introdução*, São Paulo, Pioneira, 1975.

MYERS, M. Scott, *Every employee a manager: more meaningful work through job enrichment*, Nueva York, McGraw-Hill, 1970.

NADLER, I., *Development of human resources*, Houston, Gulf, 1970.

NATIONAL SAFETY COUNCIL, *Accident prevention manual*, Chicago, National Safety Council, 1955.

NEGHANDI, Anant R. (ed.), *Modern organizational theory: contextual, environmental, and socio-cultural variables*, Kent, The Kent State University Press, 1973.

NONAKA, Ikukiro e Hirotake TAKEUCHI, *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geran a dinâmica da inovação*, Río de Janeiro, Campus, 1997.

NUNN, H.L., *The whole man goes at work*, Nueva York, Harper & Brothers, 1953.

NUNNALLY, Jim, *Psychometric theory*, Nueva York, McGraw-Hill, 1967.

ODIORNE, George S., *Personnel administration by objectives*, Homewood, Richard D. Irwin, 1971.

OLIVEIRA, J. Batista Araújo, *Tecnologia educacional*, Petrópolis, Vozes, 1978.

OTIS, Jay, L. y Richard H. LEUKART, *Job Evaluation*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1954.

PARRA, N., *Técnicas audiovisuais de educação,* São Paulo, Edibell, 1969.

PATTEN Jr., Thomas H. (ed.), *OD: emerging dimension and concepts,* Washington, American Society for Training and Development (ASTD), 1973.

PATTON, John A., C.L. LITTLEFIELD y Stanley A. SELF, *Job evaluation: text and cases*, Homewood, Richard D. Irwin, 1964.

PATTON, Thomas, *Pay,* Nueva York, Free Press, 1977.

PEDLER, Mike, John BURGOYNE y Tom BOYDELL, *The learning company*, Nueva York, McGraw-Hill, 1991.

PEDLER, Mike y John BURGOYNE, *The learning company,* Nueva York, McGraw-Hill, 1995.

PERROW, Charles, *Análise organizacional: um enfoque sociológico*, São Paulo, Atlas, 1972.

PESKIN, Dean B., *The doomsday job: the behavioral anatomy of turnover*, Nueva York, Amacon, 1973.

PETERSEN, D., *Techniques of safety management,* Nueva York, McGraw-Hill, 1971.

PHILLIPS, Jack J., *HRD trends worldwide: shared solutions to compete in a global economy*, Houston, Texas, Gulf, 1999.

PIGORS, Paul y Charles A. MYERS, *Personnel administration: a point of view and a method*, Nueva York, McGraw-Hill, 1965.

_______ y F.T. MALM, *Management of human resources: readings in personnel administration*, Nueva York, McGraw-Hill, 1973.

PLANTY, Earl G. y Carlos E. EFFERSON, "Counseling executives after: merit rating or evaluation", en M.J. DOOHER y V. MARQUIS (eds.), *The development of executive talent*, Nueva York, American Management Association, 1953.

PORTER, Lyman W. y Edward E. LAWLER III, *Managerial attitudes and performance*, Homewood, Richard D. Irwin, Dorsey, 1968.

_______ y J. Richard HACKMAN, *Behavior in organizations,* Nueva York, McGraw-Hill, 1975.

_______ y R.M. STEERS, *Motivation and work behavior*, Nueva York, McGraw-Hill, 1975.

PRICE, James L., *Organizational effectiveness: an inventory of propositions*, Homewood, Richard D. Irwin, 1968.

_______ , *The study of turnover*, Ames, Iowa State University Press, 1977.

PRINCE, Thomas R., *Sistemas de informação: planejamento, gerência e controle*, Río de Janeiro, Edusp; São Paulo, Livros Técnicos e Científicos, 1975.

RACKMAN, N. y T. MORGAN, *Behavior analysis in training*, Londres, McGraw-Hill, 1976.

RAMOS, Arlindo Almeida Vieira, *Prática de seleção de aperfeiçoamento de pessoal*, São Paulo, Atlas, 1957.

RATTNER, Heinrich, "Benefícios e motivação no trabalho", *Revista de administração de empresas,* junio de 1966, vol. 19, núm. 6.

REES, Albert, *The economics of work and pay*, Nueva York, Harper & Row, 1973.

RIDWAY, V.F., "Dysfunctional consequences of performance measurements", en Henry L. TOSI, Robert J. HOUSE y Marvin D. DUNNETTE (eds.), *Managerial motivation and compensation: a selection of readings*, East Lansing, Michigan State University, 1972.

ROBBINS, Stephen P., *Organizational behavior*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1998.

ROCK, Milton (ed.), *Handbook of wages and salary administration,* Nueva York, McGraw-Hill, 1972.

ROFF, H. y T.E. WATSON, *Job analysis*, Londres, Institute of Personnel Management, 1961.

ROWLAND, Virgil K., *Evaluating and improving managerial performance,* Nueva York, McGraw-Hill, 1970.

SALTONSTALL, Robert, "Valuating personnel administration", *Harvard Business Review*, nov.-dic. de 1952, vol. 30, núm. 6.

SANTOS, Oswaldo Barros, *Psicologia apicada à orientação e seleção profissional*, São Paulo, Pioneira, 1973.

SARASON, Seymour B., Charles CARROLL, Kenneth MATON, *et al.*, *Human services and resources networks*, San Francisco, Jossey-Bass, 1977.

SCHEEFFER, Ruth, *Introdução aos testes psicológicos*, Río de Janeiro, FGV, Serviço de Publicações, 1968.

SCHEIN, Edgar H., *Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional*, São Paulo, Edgar Blücher, 1972.

_______, "Behavioral sciences for management", en Joseph W. McGUIRE (ed.), *Contemporary management: issues and viewpoints*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1974.

_______, *Organizational psychology*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1967.

SCHERMERHORN Jr., John R., *Management*, Nueva York, John Wiley, 1996.

SCHIEFELE, Hans, *Ensino programado: resultados e problemas teóricos e práticos*, São Paulo, Melhoramentos, Edusp, 1968.

SCHULTZ, Duane, *Psychology and industry today,* Nueva York, Macmillan, 1973.

SCHUSTER, Freed E., "History and theory of performance appraisal", en Milton L. ROCK (ed.), *Handbook of wage and salary administration,* Nueva York, McGraw-Hill, 1972.

SCOTT, Walter Dill, Robert C. CLOTHIER y William R. SPRIEGEL, *Personnel management*, Nueva York, McGraw-Hill, 1961.

SCOTT, William G. y Terence R. MITCHELL, *Organizational theory: a structural and behavioral analysis*, Homewood, Richard D. Irwin, 1976.

SEDWICH, Robert C., *Interaction*: *interpersonal relationships in organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1974.

SELLER, John A., *Sistems analysis in organizational behavior*, Homewood, Richard D. Irwin, 1967.

SENGE, Peter, *The fifth discipline: the art and practice of learning organization*, Nueva York, Currency Doubleday, 1990.

SENGE, Peter, Art KLEINER, Charlotte ROBERTS, *et al.*, *The dance of change: the challenges of sustaining momentum in learning organizations*, Nueva York, Currency Doubleday, 1999.

SERSON, José, *Curso básico de administração do pessoal*, São Paulo, LTr, 1971.

SHIRLEY, Robert, "Um modelo para análise organizacional", *Revista de Administração de Empresas*, Río de Janeiro, nov.-dic. de 1976, vol. 16, núm. 6.

SHULL, F., A. DELVECQ y L.L. CUMMINGS, *Organizational decision making,* Nueva York, McGraw-Hill, 1970

SIKULA, Andrew F., *Personnel administration and human resource management,* Nueva York, John Wiley & Sons, 1976.

SIMONDS, Rollin H. y John V. GRIMALDI, *Safety management*, Homewood, Richard D. Irwin, 1963.

SINGER, Edwin J. y John RAMSDEN, *Desenvolva o potencial humano de sua empresa*, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1974.

_______, *The practical approach to skilss analysis*, Londres, McGraw-Hill, 1969.

SMITH, Henry C., *Sensitivity training: a modern approach*, Nueva York, McGraw-Hill, 1973.

SMITH, Wendel I. y Nicholas L. ROHRMAN, *Human learning,* Nueva York, McGraw-Hill, 1970.

SNELBECKER, Glenn E., *Learning theory: instructional theory and psychoeducational design*, Nueva York, McGraw-Hill, 1974.

SOUNIS, Emilio, *Manual de higiene e medicina do trabalho*, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1975.

STOLZ, R.K., "Can appraisal interviews be made effective?", *Personnel*, 1961, vol. 2, núm. 38,.

STRAUSS, George y Leonard R. SAYLES, *Personnel*: *the human problems of management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1967.

SUTERMEISTER, Robert A., *People and productivity*, Nueva York, McGraw-Hill, 1976.

SVEIBY, Karl Erik, *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*, Río de Janeiro, Campus, 1998.

SWEET, Donald H., *Modern employment function*, Reading, Addison-Wesley, 1973.

SZEKELY, Bela, *Los tests*: *manual de técnicas de exploración psicológica*, Buenos Aires, Kapelusz, 1966.

TANNENBAUM, Arnold S., *Control in organizations,* Nueva York, McGraw-Hill, 1968.

TANNENBAUM, Arnold S., *Psicologia social da organização do trabalho,* São Paulo, Atlas, 1977.

TAYLOR, Bernard y Gordon L. LIPPITT, *Management development and training handbook*, Londres, McGraw-Hill, 1975.

TAYLOR, George W. y Frank C. PIERSON (ed.), *New concepts in wage determination*, Nueva York, McGraw-Hill, 1957.

THE AMA HANDBOOK OF WAGE AND SALARY ADMINISTRATION, Nueva York, American Management Association, 1950.

THOMPSON, D.W., "Performance reviews: management tools of management excuse", *Personnel Journal*, 1969, núm. 48.

THOMPSON, James D., *Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoría administrativa*, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1976.

THOMPSON, Paul H. y Gene W. DALTON, "Performance appraisal: managers beware", en Gene W. DALTON y Paul R. LAWRENCE (ed.), *Motivation and control in organizations*, Homewood, Richard D. Irwin, Dorsey, 1973.

THORNDYKE, Robert L., *Personnel selection*, Nueva York, John Wiley, 1949.

TIFFIN, Joseph, Ernest J. McCORMICK, *Psicología industrial*, São Paulo, Edusp, 1975.

TOSI, Henry L., Robert J. HOUSE y Marvin D. DUNNETTE (ed.), *Managerial motivation and compensation*, East Lansing, Graduate School of Business Administration, Division of Research, 1972.

_______ , *Managerial motivation and compensation: a selection of readings*, East Lansing, Michigan State University, 1972.

TOSI, Henry L. y W. Clay HAMNER (eds.), *Organizational behavior and management: a contingency approach*, Chicago, St. Clair, 1977.

TRACEY, William R., *Evaluating training and development systems*, Nueva York, American Management Association, 1968.

VARNEY, Glenn H., *An organizational development approach to management development*, Reading, Addison-Wesley, 1976.

VITELES, M.S., *Industrial psychology*, Londres, Jonathan Cape, 1955.

VOICH, D. y D.A. WREN, *Principles of management: resources and systems*, Nueva York, Ronald, 1968.

VROOM, Victor H., *Work and motivation*, Nueva York, John Wiley, 1964.

YODER, Dale, *Administração de pessoal e relações industriais*, São Paulo, Mestre Jour, 1969.

YODER, Dale, H.G. HENEMAN Jr., John TURNBULL, *et al., Handbook of personnel management and labor relations,* Nueva York, McGraw-Hill, 1958.

WADSWORTH, Guy W., "Performance appraisal", en Thomas L. WHISLER y Shirley F. HARPER, Nueva York, Rinehart, Holt & Winston.

WAITE, William W., *Personnel administration*, Nueva York, Ronald Press, 1952.

WALTON, Richard E., *Pacificação interpessoal: confrontação e consultoria de uma terceira parte*, São Paulo, Edgar Blücher, 1972.

WÉRY, René, "Manpower forecasting and the labour market", *International Labour Review*, mayo-junio de 1978, vol. 117, núm. 3.

WHISLER, Thomas L. y Shirley F. HARPER (eds.), *Performance appraisal: research and practice*, Nueva York, Holt, Rinehart and Winston, 1962.

_______ , *Performance appraisal,* Nueva York, Holt, Rinehart and Winston, 1962.

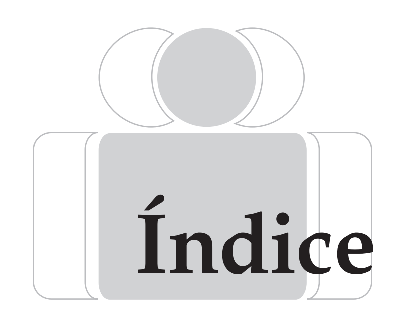
WHITEHILL Jr., Arthur M., *Personnel relations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1955.

WIELAND, George F. y Robert A. ULLRICH, *Organizations: behavior, design and change*, Homewood, Richard D. Irwin, 1976.

WILLINGS, David, *The human element in management*, Nueva York, Gordon and Breach Science, 1969.

WYNN, R.F. y K. HOLDEN, *An introduction to applied econometric analysis*, Londres, MacMillan, 1974.

WONNACOTT, Ronald, J. y Thomas H. WONNACOTT, *Econometria*, Río de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1977.


Índice

G

H

I

J

L

M

N

O

P

R

S

T